Hans-Joachim Bünger

STRATEGIEN DES HANDELNS IM INDUSTRIEBETRIEB

Eine Analyse von Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen an der Basis der betrieblichen Hierarchie

1976

1977

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547212_0008

STRATEGIEN DES HANDELNS IM INDUSTRIEBETRIEB

Eine Analyse von Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen an der Basis der betrieblichen Hierarchie

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Sozialwissenschaft
durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der
Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

Hans-Joachim Bünger
aus Darmstadt
1976

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Erster Berichterstatter: Prof. Hartmann, Ph.D.
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Mühlfeld
Dekan: Prof. Dr. Meffert
Tag der mündlichen Prüfung: 16. 11. 1976

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Einführung 1

I. Die Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen aus der Sicht der Arbeiter .. 2

A. Die Einstellungsprozedur 3

1. Das Einstellungsgespräch im Personalbüro 3

2. Die Bemühungen um die Loyalität der Neueingestellten 7

3. Die Vermittlung der normativen Orientierungen 8

4. Die Einweisung in die Arbeitsaufgabe 10

B. Ein normaler Arbeitstag 13

1. Stempeln und Markenausgabe 13

2. Die Zuteilung der Arbeit 14

3. Fehler und ihre Sanktionierung 19

4. Leistungsrestriktion und Kontrolle . 21

a) Absentismus 22

b) Die Verminderung der Arbeitsintensität 24

5. Die Auseinandersetzung um die Akkordnorm 30

6. Rationalisierung 39

a) Die Intensivierung der Arbeit ... 39

b) Die Freisetzung von Arbeitskräften" 43

7. Betriebliche Vorschriften und ihre Handhabung 45

a) Das Verbot von Arbeitserleichterungen 45

b) Sicherheitsvorschriften 48

8. Die Zuteilung der Arbeit 49

9. Stempeln und Kontrolle am Werksausgang 50

C. Nicht alltägliche Vorfälle und Interaktionen 52

1. Arbeitsunfälle 53

a) Vor dem Unfall 53

b) Die Versorgung der Verunglückten 55

c) Die Darstellung der Unfallursachen durch den Betrieb 57

2. Die Sanktionierung verdeckten Widerstandes 60

a) Die Sanktionierung von Verspätungen und Absentismus 61

b) Die Sanktionierung verminderter Arbeitsleistungen 65

c) Die kumulative Sanktionierung des Fehlverhaltens 67

3. Offener Widerstand und dessen Sanktionierung 70

a) Widerspruch gegen die Sanktionierung verdeckten Widerstandes 70

b) Widerspruch gegen Anweisungen und betriebliche Normen 73

c) Beschwerden und Forderungen gegenüber Vorgesetzten 77

d) Beschwerden beim Betriebsrat 81

4. Der Übergang von individuellen zu kollektiven Aktionen der Arbeiter .. 84

a) Die Initiierung kollektiver Aktionen 84

b) Formen kollektiver Aktionen 88

c) Die Reaktionen der Vorgesetzten auf den kollektiven Widerstand der Arbeiter 91

5. Die Betriebsversammlung 93

D. Die Kündigung 99

1. Die Kündigung durch den Arbeiter ... 99

2. Die Kündigung durch den Betrieb 101

II. Einflußfaktoren des betrieblichen Verhaltens in (organisations-) soziologischen Ansätzen 107

A. Hierarchie und Handeln im Industriebetrieb: der Ansatz der Strukturanalyse . 109

1. Die betriebliche Hierarchie 110

a) Hierarchie und Technologie 110

b) Hierarchie und Organisationsgröße 113

2. Hierarchie, Arbeitsrolle und betriebliches Verhalten 117

a) Organisationsstruktur und Arbeitsrolle 118

b) Technologie und Arbeitsrolle 119

3. Zur Kritik des Strukturansatzes ... 122

a) Handlungstheoretische Implikationen des Strukturansatzes 123

b) Das Handeln der Organisationsspitze 126

c) Die Arbeitsrollen und das Handeln der Organisationsmitglieder 128

d) Rollenambiguität, Rollenkonflikt und Rollenstress 130

e) Autonomes Handeln und Struktur im symbolischen Interaktionismus .. 134

B. Bedürfnisse und betriebliches Verhalten: der Ansatz der humanistischen Psychologie 140

1. Maslow: Die Hierarchie der Bedürfnisse 141

2. Psychologische Ansätze in der Organisationssoziologie 146

a) McGregor: Theorie X und Theorie Y 147

b) Herzberg: Die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit ... 148

3. Zur Kritik der humanistischen Psychologie 150

a) Die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder und industrielles Verhalten 151

b) Universale Bedürfnisse und kulturelle Werte 154

C. Die Strategien des Handelns 157

1. Das Steinertsche Modell des Handelns 158

a) Die Grundbedürfnisse 158

b) Abgeleitete Bedürfnisse 160

c) Strategien 161

d) Die Umwelt des Akteurs 162

2. Strategien und soziale Rollen 164

a) Psychische und soziale Institutionen 164

b) Institutionalisierung 166

c) Macht 170

d) Sozialisation 173

3. Strategien des Handelns: Beispiele aus der soziologischen Literatur .. 177
a) Steinert: Die Reaktionen auf Zwang 177
b) Goldthorpe: Instrumentale und solidarische Orientierung 183

III. Methodische Probleme einer empirischen Analyse des Arbeiterverhaltens 188
A. Zur Kritik der Forschungsmethoden in der Organisationssoziologie 190
1. Zur Kritik der Einstellungsforschung 190
2. Zur Kritik organisationssoziologischer Fallstudien 192
B. Eine Analyse von "Literatur der Arbeitswelt" 195
1. "Literatur der Arbeitswelt" 195
2. Dokumentenanalyse 197
a) Die Charakterisierung der Dokumente 197
b) Grundprobleme der Dokumentenanalyse 198
C. Literarische und sozialwissenschaftliche Berichte aus der Arbeitswelt - zum Problem der Datenbasis 200
1. Die Anfertigung schriftlicher Berichte als soziales Handeln 200
2. Zur Adäquanz der Werkkreisreportagen 202
3. Die Zuverlässigkeit der Werkkreisreportagen 203
a) Die Orientierung am Adressaten . 204
b) Das individuelle Motiv der Autoren 206
D. Die Auswertung der Dokumente 209
1. Zur biographischen Methode 209
2. Probleme der Inhaltsanalyse von "Literatur der Arbeitswelt" 211

IV. Strategien des Handelns im Industriebetrieb - ein Theorie-Entwurf 215
A. Die Klassifikation des betrieblichen Verhaltens 216
1. Typen des betrieblichen Verhaltens 217

a) Typen des Vorgesetztenverhaltens 217
b) Typen des Untergebenenverhaltens 218
2. Verhaltenstypen und Strategien 220
a) Typen der Reaktion auf betriebliche Normen 220
b) Die Identifizierung betrieblicher Strategien 223
3. Die Hierarchie von Strategien 226
a) Die hierarchische Struktur der Verhaltensorganisation 226
b) Die Einheiten der Handlungsanalyse 227
c) Strategie und Situation 229
B. Die Klassenlage der Industriearbeiter 232
1. Die ökonomische Situation der Industriearbeiter 232
a) Der Zwang zum Verkauf der Arbeitskraft 232
b) Das Angebot an Arbeitsplätzen .. 236
c) Die Bindung an den Betrieb 239
2. Die rechtliche Situation der Industriearbeiter 242
C. Die betriebliche Situation der Industriearbeiter 252
1. Die Arbeitsrolle 253
a) Die normativen Orientierungen .. 253
b) Die Arbeitstypen 254
c) Die Leistungsnormen 258
2. Die Kontrollstruktur des Betriebes 259
a) Ergebnisbezogene Kontrolle 260
b) Ausführungsbezogene Kontrolle .. 261
3. Das Sanktionssystem des Industriebetriebes 262
a) Die positive Sanktionierung 263
b) Die negative Sanktionierung 265
D. Die Orientierungen der Industriearbeiter 269
1. Instrumentale und traditionale Orientierung 269
a) Die traditionale Orientierung .. 270
b) Die instrumentale Orientierung . 273

2. Zur Genese der Orientierungen 274

a) Die Generationen der Arbeiterschaft und die Entwicklung des Arbeiterbewußtseins 275

b) Der relative Einfluß einzelner Sozialisationsphasen in der Entwicklung der Orientierungen 280

E. Die Strategien der Industriearbeiter . 285

1. Die Strategien der Anpassung 286

a) Leistung 288

b) Scheinanpassung 292

2. Die Strategien des passiven Widerstandes 299

a) Verdeckter Widerstand 299

b) Rituelle Insubordination 304

3. Die Strategien des aktiven Widerstandes 308

a) Aggression 309

b) Rebellion 311

4. Die Strategien der Vorgesetzten ... 327

a) Der "solidarische" Vorgesetzte . 318

b) Der "neutrale" Vorgesetzte 321

c) Der "autoritäre" Vorgesetzte ... 326

5. Zur Genese betrieblicher Strategien

a) Die Orientierungen und die Strategien der Industriearbeiter ... 329

b) Die Klassenlage und die Strategien der Industriearbeiter 330

c) Die Arbeitserfahrungen und die Strategien der Industriearbeiter 332

Schlußbemerkung 337

Anhang 340

1. Die Ausschreibungen zu den Reportagewettbewerben des Werkkreises Literatur der Arbeitswelt 340

2. Verzeichnis der verwendeten "Literatur der Arbeitswelt" 341

3. Verzeichnis der verwendeten Fachliteratur 346

VERZEICHNIS DER VERWENDETEN TABELLEN UND SCHAUBILDER

		Seite
Tabelle 1:	Höhe der gesamten Ersparnisse des des Haushalts nach Beruf des Haushaltungsvorstandes im Herbst 1971	233
Schaubild 1:	Die Klassifikation der Produktionssysteme nach Woodward ...	111
Schaubild 2:	Das Konzept der "administrative reduction of variance in behaviour"	114
Schaubild 3:	Dimensionen der Organisationsstruktur	116
Schaubild 4:	Die Mertonsche Typologie des Verhaltens	221
Schaubild 5:	Der Zusammenhang von Strategie und Situation	229
Schaubild 6:	Stufen der Konkretisierung von Strategien und Situationen ...	230

VERZEICHNIS DER VERWENDETEN ABKÜRZUNGEN

AJS	American Journal of Sociology
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review

Einführung

Die empirische Soziologie der Organisation und des Industriebetriebes hat in ihrem enormen Aufschwung während des letzten Jahrzehnts die alltäglichen Prozesse innerhalb dieser Institutionen mehr und mehr vernachlässigt zugunsten statischer Analysen ihrer Struktur. Selbst dort, wo man vorgab, das Handeln der Organisationsmitglieder zu untersuchen, beschränkte man sich letztlich auf eine Momentaufnahme ihrer Einstellungen und nannte deren Substrat "Arbeiterbewußtsein", ohne dabei dessen dynamische Aspekte zu berücksichtigen.

Sucht man nach den Ursachen dieses Defizits, so stößt man sehr rasch auf unerwartet große Probleme bei der methodischen und theoretischen Erfassung des prozesshaften Charakters alltäglichen Verhaltens. Es ist das Ziel unserer Arbeit, diese Probleme herauszuarbeiten und Möglichkeiten zu deren Beseitigung aufzuzeigen. Ausgehend von einem allgemeinen handlungstheoretischen Bezugsrahmen werden wir ein Modell der Strategie des Handelns im Industriebetrieb entwerfen, das die Kategorisierung des Verhaltens und die Analyse seiner Einflußfaktoren auf mehreren, ineinandergreifenden Ebenen der Abstraktion erlaubt. Dabei benutzen wir als empirisches Material Biographien und Reportagen aus der "Literatur der Arbeitswelt".

I. Die Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen aus der Sicht der Arbeiter

Da sich das alltägliche Verhalten der Arbeiter und ihrer Vorgesetzten im Industriebetrieb bisher weitgehend der Aufmerksamkeit der Soziologen entzog, gilt es nun zunächst, den Gegenstand unserer Analyse darzustellen. Dabei werden wir uns insbesondere mit den Interaktionen zwischen den Arbeitern und ihren Vorgesetzten beschäftigen. Im Mittelpunkt unseres Interesses stehen also die Handlungen der Industriearbeiter unter dem Aspekt der Hierarchie, wogegen beispielsweise die Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppen für uns zweitrangig sind.

Gleichzeitig stellen wir nun das empirische Material unserer Untersuchung vor. Da die "Literatur der Arbeitswelt", die wir hierfür heranziehen, vorwiegend von Arbeitern verfasst ist, spiegelt sich deren subjektive Einschätzung in der Darstellung der Interaktionen wieder. Dieses subjektive Moment heben wir im Folgenden bewußt hervor, indem wir die relevanten Literaturstellen ausführlich zitieren und unsere Bemerkungen auf das Notwendigste beschränken. Wir hoffen, auf diese Weise - dem Ablauf unserer Untersuchung entsprechend - der späteren Analyse möglichst wenig vorzugreifen.

So ist auch die Gliederung dieses Teils der Arbeit weitgehend der Struktur der zugrundegelegten Texte angepaßt, die sich als Berichte und Reportagen häufig an die Chronologie der Ereignisse halten:
Wir verfolgen den Arbeiter vom Einstellungsgespräch im Personalbüro des Industriebetriebes bis zu seiner Kündigung. Nach seiner Einführung in die Arbeitsaufgabe werden wir einen Arbeitsalltag darstellen, um dann in einem eigenen Kapitel abweichend von der Chronologie außergewöhnliche Vorfälle zu behandeln.

A. Die Einstellungsprozedur

Der Arbeiter, der eine neue Stelle antreten will, wird zunächst wie jeder Besucher des Industriebetriebes vom Pförtner in Empfang genommen. Als ein Glied der systematischen Abriegelung des Betriebes nach außen sorgt dieser dafür, daß niemand unbefugt das Werksgelände betritt.

(1.1) Elephteria blieb stehen, stellte sich auf die Zehenspitzen und wollte durch das kleine Sprechfenster mit dem Pförtner reden. Aber der reagierte nicht, sondern unterhielt sich angeregt mit den anderen. Weil niemand sich zu ihr umdrehte, ging sie durch das Fabriktor auf den Hof. Nervös suchte sie in ihrer Tasche die Unterlagen für die Einstellung zusammen.
"He, wo wollen sie denn hin?"
Sie zuckte zusammen.
"Sie können doch nicht so einfach in den Betrieb rein."
Schon war der ältere Mann im dunkelblauen Anzug mit silbergrauer Krawatte bei ihr, der sie zuvor in der Pförtnerloge gar nicht beachtet hatte.
"Kommen Sie doch bitte mal mit", sagte er, als sei er in seiner Pförtnerehre verletzt worden. Sie holte ihre Papiere aus der Tasche und reichte sie ihm. Er warf einen kurzen Blick darauf, forderte sie dann auf: "Du gehen Personalbüro, da drüben, Kantine rein." Sie verstand nicht. Mit Nachdruck wiederholte er: "Du da drüben, Personalbüro gehen", und schüttelte den Kopf. (Spix, S.13)[1]

1. Das Einstellungsgespräch im Personalbüro

Das Personalbüro - oder die "Sozialabteilung", wie sie z.B. bei Melitta genannt wird (Wallraff (2), S.7) - gliedert sich meist in getrennte Büros für Arbeiter und Angestellte (Wallraff (1), S.7, 29, 45). Die Ausstattung der Räume reicht von beengten Verhältnissen, wo die Warteräume oft voll sind und es zu Wartezeiten von einer Stunde kommt (Spix, S.13f.), bis hin zu Empfangshallen mit einem Luxus, der auf die Arbeiter bereits einschüchternd wirkt (ebd., S.45. Dorroch (1), S.III).

---

[1] Die vollständigen Angaben zu den zitierten Texten aus der "Literatur der Arbeitswelt" finden sich im Verzeichnis am Ende dieser Arbeit.

I.d.R. hat der Bewerber zunächst einen umfangreichen Personalbogen auszufüllen, worin u.a. gefragt wird nach Personalien, Ausbildung, Militärdienst, Vorstrafen, Schulden, Gewerkschaftszugehörigkeit, und Gesundheitszustand, sowie bei Frauen nach Schwangerschaft und Zeitpunkt der letzten Periode (ebd.,S.15; Wallraff (1), S.7 u. 14). Dabei werden falsche Aussagen mit fristloser Entlassung geahndet (Spix,S.15). Dieser Personalbogen enthält bereits alle für den Betrieb wichtigen Fragen, so daß der Angestellte, dem der Bewerber anschließend gegenübersitzt, nur noch Unklarheiten auszuräumen versucht:

(1.2) "Du hast in der Zeit im Knast gesessen!" Der Angestellte im Arbeiterbüro zeigt auf meine Lohnsteuerkarte, auf der die letzte Arbeitseintragung zwei Monate zurückliegt. "Muß man als Arbeiter gleich gesessen haben, wenn man mal nicht arbeitet?" sage ich. "Was willst du denn in der Zeit gemacht haben, na?" hakt er nach. "Das ist meine Sache und nicht Ihre", antworte ich. "Soll uns im übrigen auch egal sein, ob du im Knast warst", läßt er nicht locker, "hier kannst du nicht groß was anstellen, da sorgen wir schon für!..." (Wallraff(1), S.29).

Erst nachdem der Arbeiter das Informationsbedürfnis seines Gegenübers befriedigt hat, kann er das Thema auf die Art des Arbeitsplatzes und auf die Lohnhöhe bringen. Die angebotene Arbeit richtet sich nach den angegebenen Vortätigkeiten. Dem gelernten Buchhändler Wallraff wird trotz Bitte um eine Fließbandarbeit eine Angestelltenposition offeriert (ebd., S.7). Als er später nur noch Gelegenheitsarbeiten angibt, bekommt er nur noch sehr schlechte (ebd., S.29) und niedrig bezahlte Arbeiten:

(1.3) Der ältere, seriös wirkende Herr auf der Bewerbungsstelle für Arbeiter war außergewöhnlich freundlich zu mir. Er erhob sich, als ich von der Vorzimmerdame hereingeführt wurde, und auf mein "Guten Tag" hin begrüßte er mich mit Handschlag und "Grüß Gott".
Mein vorgedrucktes Bewerbungsformular, worauf ich unter "die letzten vier Tätigkeiten? der Reihenfolge nach! von wann bis wann?" nur "Gelegenheitsarbeiten" quergeschrieben hatte, übersah er großzügig. Ja, ich fühlte mich so, als ob ich mich um einen höheren, ungemein wichtigen Posten bewerben würde, so zuvorkommend behandelte er mich. Der Herr erklärte noch, daß ich mich glücklich schätzen dürfe, bei einer renommierten und sozial einzigartig geführten Firma Mitarbeiter zu werden. Als ich mich nach der Höhe des Stundenlohns erkundigte, wurde er schon etwas kühler. "2,35 als Garan-

tielohn am Anfang. Nachher können Sie selbst im Akkord mehr daraus machen. Wir bezahlen nach Leistung. Die Stückzahl ist das Entscheidende." - "Dann kann ich das Doppelte bekommen, wenn ich doppelt soviel leiste?" - "Wo denken Sie hin. 20 Prozent Akkordzuschlag ist bei uns die Grenze." Ich sagte ihm, dieser Stundenlohn sei mir zu wenig, "woanders kann ich als ungelernter Arbeiter an die 4 Mark und sogar darüber bekommen". Er überlegte. Ja, er hätte noch eine besser bezahlte Arbeit für mich. "2,50 Grundlohn, aber das ist auch das Äußerste. Hier, in unserer Stadt, ist dafür das Leben ja auch viel billiger als in anderen Städten." Ich nahm die Stelle an. (ebd., S.45f.)

Eine reelle Aushandlung des Lohnes ist schon allein deshalb nicht möglich, weil der Angestellte im Personalbüro zwar die Art der Tätigkeit, nicht aber die konkreten Arbeitsbedingungen nennt:

(1.4) ...wenn man irgendwo anfängt, dann kauft man seine Arbeitsstelle im Sack ein. Eine Besichtigung der Arbeitsräume ist nur in den seltesten Fällen möglich. Die Unternehmer haben Angst, daß man ein Terrorist sein könnte, der sich nur die Umgebung ansehen möchte und falsche Papiere hat... Die wissen genau, warum sie so vorsichtig sind... Die haben Angst, weil sie selbst ein schlechtes Gewissen haben... (Schichtarbeit, S.28)

Bei seiner Einschätzung der Arbeitsbedingungen ist der Arbeiter daher auf das angewiesen, was er von Kollegen erfahren oder im zukünftigen Betrieb "herausspionieren" kann:

(1.5) Als der Portier für einen Augenblick nebenan verschwand, nutzte ich die günstige Gelegenheit. Rasch sprang ich auf, öffnete neugierig eine Tür und trat an den Rand des Heiligtums: Das war eine blitzsaubere Halle mit riesenhaften Datenmaschinen... Es war nicht alles so vorteilhaft, wie es die glänzende Fassade vermuten ließ: Von meinen früheren Kollegen wußte ich ohnehin, was man hier ungefähr verdienen würde...
Ich ging schnell wieder zurück, um Ewald nicht zu beunruhigen. Als mich der Portier kommen sah, zuckte er zusammen, denn - auch das hatte ich vorher erfahren - er durfte keinen Fremden hereinlassen, wegen Spionage... Da erschien auch schon der Personalchef. Er behandelte uns zuerst wie seine Vertragspartner: berechnend freundlich. "Aha, da sind ja die Herren"...
Ich kam sofort zur Sache: "Wie steht es hier mit dem Lohn?" fragte ich. Diese Fremdsprache aus einem längst vergangenen Jahrhundert schien er kaum zu verstehen, daher flüchtete er zum Portier, und schon kam er mit zwei langen Fragebögen zurück. Sogar mit einem Lichtbildquadrat -, ich wußte Bescheid: hier stellte man nur getestete, keimfrei gemachte Leute ein.

> "Bitte füllen Sie das alles aus und kommen Sie in den nächsten Tagen wieder vorbei", meinte der Mann kühl... Doch ich blieb hartnäckig bei meiner Sprechweise: "Können Sie mir denn nicht wenigstens ungefähr meinen Lohn angeben?" fragte ich weiter, nachdem ich bereits ganz unten flüchtig die Spalte mit der "persönlichen" Lohnforderung bemerkt hatte. Aber er begriff einfach nicht, er lächelte und winkte weiter ab. "Füllen Sie zunächst einmal aus, dann unterhalten wir uns wieder." Damit versiegte unsere Verständigung, denn er war offenbar nur auf Fragebogenantworten programmiert. Ich zuckte enttäuscht mit den Achseln, indes wünschte er uns einen guten Heimweg und verschwand. (Dorroch (1), S.111 u. 112f.)

Dieses Beispiel ist in soweit eher eine Ausnahme, als der Arbeiter versucht, Widerstand gegen die zwar freundliche, aber äußerst einseitige Art der Gesprächsführung zu leisten. Die Reaktion des Personalchefs besteht im Versuch, auf das übliche Interaktionsmuster zurückzukommen, und zeigt daher dieses Muster nochmals sehr deutlich.

Der anschließende Kommentar eines der beiden Arbeiter - "Beschissene Firma, was...?" - deutet aber bereits darauf hin, daß die bisher beschriebene Art des Einstellungsgesprächs nicht allen Betrieben gerecht wird. Vor allem kleinere Unternehmen besitzen kein gesondertes Personalbüro und so werden Einstellungen i.d.R. vom "Chef" vorgenommen. Die persönliche Begutachtung des Bewerbers tritt an die Stelle formalisierter Befragungen und diese unprogrammierte Gesprächsführung erlaubt es dem Arbeiter, schon früh nach Lohn und Arbeitsbedingungen zu fragen. Letzteres erübrigt sich zum Teil schon dadurch, daß das Einstellungsgespräch bereits am zukünftigen Arbeitsplatz stattfindet oder der Bewerber beim Betreten des Betriebes dort vorbeigekommen ist (Meinsen (2), S. 128ff.). Doch nun wieder zurück zum stark arbeitsteiligen Großbetrieb.

Mit der Frage nach dem Gesundheitszustand im Personalbogen ist es oft nicht getan. Vielmehr schickt das Personalbüro den Bewerber zur Untersuchung beim Werksarzt; bevor er endgültig eingestellt wird, muß seine gesundheitliche "Tauglichkeit" attestiert worden sein. Hat der Bewerber die angebotene Arbeit angenommen - auf den Fall der Ablehnung soll hier nicht eingegangen werden - teilt man ihm mit, wann und wo er sich am ersten Arbeitstag einzufinden habe.

2. Die Bemühungen um die Loyalität der Neueingestellten

(1.6) Der erste 'Arbeitstag' ist mit Vorträgen ausgefüllt... Die vortragenden Herren betonen, daß auch sie einmal 'von ganz unten angefangen' haben. "Sogar unser technischer Direktor hat als kleiner Facharbeiter begonnen. Hatte natürlich den Vorteil, daß er von USA rübergekommen ist. Typischer Selfmademan." (Daß es so etwas auch nur in der Gründerzeit der G.-Werke gab, verschweigt man wohlweislich.)
Zuletzt erscheint jemand vom Betriebsrat. Einer von uns ruft ihm das Stichwort 'Kollege' zu, das er auch freudig aufgreift, seine Rede beginnt mit 'Liebe Kollegen'. Er erklärt, daß uns bei den G.-Werken nichts geschenkt wird. "Hier ist jeder zu 140 Prozent in die Produktion eingespannt. Acht-Stunden-Tag, schön und gut, aber wer seine acht Stunden auf dem Buckel hat, weiß auch, was er getan hat." Wir erfahren von einem Rechtsstreit zwischen der IG-Metall und dem Werk. Vom Beitritt des Werkes in den Arbeitgeberverband und von einem 'ominösen' Tarifvertrag. "Mehr darüber zu sagen erlaubt mir das Betriebsverfassungsgesetzt nicht." Er berichtet noch, daß der Betriebsrat zur Zeit einen innerbetrieblichen Kampf mit der Direktion führe. "In einer Halle ist die Entlüftung katastrophal. Bisher hat man unseren Antrag wegen zu hoher Kosten abgewimmelt, aber wir werden nicht lockerlassen." Er schließt seinen Vortrag mit der Aufforderung, der Gewerkschaft beizutreten. "Der organisierte Arbeiter hat mehr Rechte. Er läßt nicht über seinen Kopf hinweg bestimmen." (Wallraff (1), S.7f.)

Daß sich das Management direkt an die Neueingestellten wendet, scheint eher die Ausnahme zu sein. Meist werden solche Ansprachen nur auf Betriebsversammlungen gehalten. Häufiger bemüht man sich dagegen, bereits im Personalbüro auf betriebliche Sozialleistungen aufmerksam zu machen[1], etwa indem man den Neuen ein Überbrückungsgelt in Form eines nicht zu verrechnenden Vorschusses bar auszahlt (ebd.,S.56). Beim Werben um die Loyalität der Betriebsangehörigen bedient man sich außerdem der Betriebszeitung, z.B. zum Propagieren einer Ertragsbeteiligung (Wallraff (2),S.10), oder es wird eigens eine "Sozialfibel" mit den Leistungen des Unternehmes zusammengestellt und verteilt (Fischbach,S.97). Das dabei oft auch andere Motive mitspielen, bemerkt der Arbeiter i.d.R. erst später.

---

1) Vgl. Bsp. 1.3.

Auf der anderen Seite sieht sich der Neueingetretene von seinen Kollegen und deren Interessenvertretungen umworben. Wo der Betriebsrat nicht bloßes Vollzugsorgan der Unternehmensspitze ist, wirbt er für die Gewerkschaft, wie in obigem Zitat. Daneben versuchen Vertrauensleute und einzelne Kollegen, den Arbeiter im persönlichen Gespräch zum Eintritt in die Gewerkschaft zu bewegen (Spix,S.20f. u.29). Einige Unternehmen, die auf striktem Kollisionskurs mit den Gewerkschaften stehen, antworten auf solche Organisierungsversuche, indem sie deren Mitglieder im Betrieb unter starken Druck setzen. Das beginnt mit der bereits erwähnten Frage im Personalbogen und setzt sich fort in schikanösen Versetzungen, Bespitzelung usw. (Wallraff (2),S.26f.). Solidarisierungsbemühungen unter Arbeitern und die Gegenmaßnahmen der Unternehmen werden uns noch öfters begegnen, wenn wir nun die Stationen eines Arbeiters im Betrieb weiterverfolgen.

3. Die Vermittlung der normativen Orientierungen

Bis hierher ist dem Arbeiter seine zukünftige Arbeitsaufgabe noch weitgehend unbekannt. Sie wird nun von den Vorgesetzten schrittweise spezifiziert, indem der Arbeiter mit den entsprechenden Normen vertraut gemacht wird.

Unter "normativen Orientierungen" wollen wir mit Offe verstehen die Gesamtheit der "Normen, Interessen, Motive..., von denen erwartet wird, daß sie im institutionellen Rahmen des Arbeitsprozesses befolgt werden."[1] Ihren offiziellen Ausdruck erhalten diese "normativen Orientierungen" in der schriftlichen Betriebsordnung, die bereits im Personalbüro überreicht oder am schwarzen Brett ausgehängt wird.

---

1) C. Offe; Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft". 3.A., Frankfurt/M. 1973, S.29. Diese Definition läßt in einigen Punkten zu wünschen übrig, wird aber dennoch hier verwendet, da die Offesche Klassifizierung der Elemente von Arbeitsrollen heuristisch sehr wertvoll ist. Unser Verständnis des Begriffes wird anhand der weiteren Ausführungen dieses Abschnitts deutlicher werden. Die sehr unspezifische Norm der "Loyalität" wollen wir hier ausklammern.

(1.7) Ihr Inhalt fordert:
Sicherheit, Geheimhaltungspflicht, Fleiß, Ehrlichkeit, Sauberkeit, Nüchternheit, Wahrhaftigkeit, Opfersinn, Selbstdisziplin, Ausdauer, Pünktlichkeit, Bescheidenheit, Sparsamkeit, Zufriedenheit, Pflichtbewußtsein, Einsatzbereitschaft, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Ordnung, Ruhe, Treue, Geschicklichkeit, Zuverlässigkeit, Ergebenheit, Verzicht, Selbstaufgabe, Anhänglichkeit, Hingabe und Geduld. (Schmid,S.14)[1)]

Werden diese Normen mündlich weitergegeben, so reduziert sich der Katalog auf einige Kernpunkte:

(1.8) ...auf der Anmeldestelle des Bewerbungsbüros für Arbeiter: "Du warst doch sicher schon Soldat und weißt daher, wie wichtig Disziplin und Gehorsam sind. Beide sind auch in einer Fabrik von ausschlaggebender Bedeutung. Wir sind da sehr konsequent, wenn das nicht klappt, bist du sehr schnell wieder draußen! Die goldenen Zeiten für euch sind langsam vorbei, Gott sei Dank! Wir sind nicht mehr angewiesen auf euch, seit hier überall automatisiert wird. Allein heute habe ich einen Überführungstransport von dreißig Türken abgelehnt, Gastarbeiter sind bei uns schon passe und ihr sollt wieder merken, wer der Herr im Hause ist." (Wallraff (1),S.68f.)

Der gleiche Hinweis auf Disziplin dann nochmals aus dem Munde des Betriebsleiters:

(1.9) "Und noch eins: Disziplin und Pünktlichkeit sind hier oberstes Gebot. Wenn Sie das zu Ihrem Grundsatz machen, haben wir lange Freude aneinander." (ebd.)

In anderen Betrieben besorgt diese Unterweisung der Schichtführer:

(1.10) Nun nahm er uns mit zur Stechuhr, und nebenbei ermahnte er uns, nur ja immer pünktlich zu stempeln, und auch kurz vor Feierabend wollte er niemanden vor der Uhr sehen. "Diese Unsitte habe ich kürzlich abgeschafft, erst wenn die Sirene heult, geht ihr zur Uhr, klar?!" Wir nickten..."Merkt euch eins: bei uns herrscht Disziplin und Ordnung! Streitsucher und Faulenzer können wir nicht gebrauchen." (Dorroch (1),S.29f.)

Neben diesen auf Disziplin gerichteten Normen der Betriebsordnung existieren gesetzlich festgelegte Sicherheitsnormen, auf die das Unternehmen die Arbeiter hinzuweisen hat.

---

1) Als Extremfall einer solchen Betriebsordnung kann wohl "Block und Blei" bei Melitta angesehen werden. (Wallraff (2),S.8f., 12.u.20f.)

So wird den Neueingetretenen auf einer Werft im Vortrag des Sicherheitsingenieurs erklärt:

(1.11) Schutzhelm tragen... und Spezialschuhe mit Stahlkuppen, das Werk gibt 5 DM dazu. Seitdem ist der Arbeitsausfall durch Zehenverletzungen erheblich zurückgegangen. Und: "Immer auf der Hut sein. Zuerst die Sicherheit." (Wallraf (1),S.29)

Andernorts bekommen die Arbeiter im Personalbüro die Vorschriften zur Unfallverhütung schriftlich in die Hand gedrückt (Spix,S.16), wobei zwar an Übersetzungen für "Gastarbeiter" gedacht ist, nicht aber an deren hohen Anteil von Analphabeten (ebd., S.21).
Festzuhalten bleibt: Die Vermittlung der normativen Orientierungen wird in der Regel von höheren Vorgesetzten vorgenommen und mit der Kündigungsdrohung verbunden. Dagegen geschieht die Bekanntmachung der Sicherheitsvorschriften ohne jeden Nachdruck.

4. Die Einweisung in die Arbeitsaufgabe

Die Einweisung in den komplementären Teil der Arbeitsrolle, die "technischen Umfangs- oder Verfahrensregeln", übernimmt der direkte Vorgesetzte. Offe versteht unter diesen "technischen Regeln" die "Gesamtheit von physischer Leistungsfähigkeit, aus Erfahrung und Übung gewonnenem Leistungskönnen und Leistungswissen..., die an einem bestimmten Arbeitsplatz notwendig sind, damit die entsprechende Arbeitsaufgabe erfüllt werden kann"[1]. Es handelt sich also um die erwartete Leistung im technischen Sinne.

Der Vorgesetzte führt den Neuling zunächst an einen bestimmten Arbeitsplatz und macht ihn mit der Art der Verrichtung vertraut:

(1.12) Beim Meister wurden sie von einigen Vorarbeitern übernommen. Die Frauen folgten ihnen wortlos. Jetzt wurden keine Namen mehr verlesen, so wie sie gerade standen, wurden die Frauen auf die verschiedenen Bereiche

---

1) C. Offe, a.a.O., S.29.

und Arbeitsgänge verteilt. Jede Kraft war da für jeden Platz brauchbar. Die erste Kollegin war an der Reihe. Ihr wurde erklärt, was sie tun sollte. Die Reihenfolge der Handgriffe wurde gezeigt. Bei der zweiten, der dritten wieder Erklärungen, Handgriffe. Dann war Elephteria an der Reihe. Sie war nervös. Hoffentlich mache ich alles richtig. "Du nix setzen, ich erklären", sagte er und setzte sich auf ihren Platz. Der Springerin, die vorher da gesessen hatte, sagte er, "du sollst drüben in 65 zum Brauweiler kommen. -"Du nehmen rotes Teil und stecken es in Vorrichtungsaufnahme. Ein Teil mit linke Hand, ein Teil mit rechte Hand, gleichzeitig. Kapito? Dann du nehmen graue Teil mit linke Hand aus linke Schale und graue Teil mit rechte Hand aus rechte Schale." Er griff in die Schale mit den grauen Teilen.
"Dann du legen graue Teil in rote Teil links und graue Teil in rote Teil rechts. Dann du Knopf drücken für rechte Hand und da Knopf für links. Dann du nehmen Teil rechts raus und Teil links raus, drehen rum und stekken hier in Palette. Dann du nehmen schwarze Teil mit linke Hand und hier über Palette halten. Dann du schwarze Teil mit rechte Hand hierein. Dann Teil grün auspacken, so, und mit linke Hand in rote Teil stecken. Mit rechte Hand das auch. Wenn du 50 fertig hast, stellst du die von links hierhin auf rechte Seite und gibst die von rechts weiter zu Kollega. Alles klar?" Für ihn, der diese Handgriffe vielleicht schon zigtausendmal gesehen hat, ein Kinderspiel. Aber für eine Anfängerin?
Elephteria sah ihn fragend an. "Ach Gott, die is och wedder ene von denne, de net wisse, wo reits un lenks is. Solle se doch zu hus blewe und ob denne ihre Kinger oppasse."
Er begann den Arbeitsgang noch einmal. Elephteria versuchte, sich genau zu konzentrieren, schwierig in dem Lärm. Nach dem zweiten Durchlauf stand er auf. Sie setzte sich. "Wenn de noch jet häs, dann moß de ens die do froore." Er deutete zur Kollegin neben ihr. Elephteria sah nach links und nickte leicht zur Begrüßung. Die Antwort ihrer Kollegin konnte sie nicht verstehen. Jetzt saß sie vor der Maschine, sollte mit der Arbeit beginnen. Womit hat er denn angefangen? Ich glaube, es war grau. Sie nahm das graugefärbte Teil aus dem Greifkasten und versuchte, es in die Vorrichtung zu stecken. Es paßte nicht. Und dann auch noch mit beiden Händen gleichzeitig, dachte sie. Über ihre Schulter kamen die Hände des Vorarbeiters. "Nicht grau zuerst, erst rot, da hier zuerst", sagte er und hielt ihr die beiden Teile vor die Nase. "Jenau wie ich misch dat jedaach hann- doof wie Bunnestruh?" Er nahm ihre Hände und führte sie in die beiden Kästen mit den roten Teilen, dann die grauen, gelben, schwarzen und grünen. Elephteria versuchte, sich während der einzelnen Durchgänge die Reihenfolge der Farben zu merken. (Spix, S.18f.)[1]

---

[1] Vgl. auch Meinsen, S. 101 f.

Über die benötigte Qualität der Ausführung weiß der Vorgesetzte selbst oft nicht bescheid, da darüber die Revision als spezielle Abteilung wacht (Wallraff (1), S.51). Auch was die Intensität der Arbeit betrifft, gibt der Vorgesetzte selten genauere Auskünfte. Im Akkord sind diese Angaben meist den Begleitzetteln zu entnehmen (ebd., S 50). Ansonsten erfährt mal alles Nähere durch die Kollegen, wie z.B. Arbeitserleichterungen (ebd., S.48) oder das gewünschte Arbeitstempo (Spix, S.22f.).

Häufig wird die gesamte Einführung in die Arbeitsaufgabe Kollegen übertragen:

(1.13) Der Blechmeister, ein leutseliger Mann mit Glatze, ging mit mir zu einer Kantbank und stoppte vorübergehend die Arbeit... "Fritz", sagte der Meister, "du kommst hier weg", und zu dem Italiener: "Antonio, du weißt ja Bescheid." Er klopfte mir auf die Schulter. "Dies ist dein neuer Kumpel, du lernst ihn an, klar." (Dorroch (1), S.32) [1]

Nachdem wir die Stationen des Neueingetretenen vom Personalbüro bis zur Einweisung in die Arbeitsaufgabe verfolgt haben, sehen wir uns nun den Verlauf eines normalen Arbeitstages an.

---

1) Vgl. auch Wallraff (1), S.9 und 56; Röhrer, S. 131; Schichtarbeit, S.29f.

B. Ein normaler Arbeitstag

1. Stempeln und Markenausgabe

Der Arbeitstag beginnt mit dem Stempeln beim Betreten des Betriebes:

(2.1) Links hinter dem Tor befindet sich die Stempeluhr, ein Apparat aus Blech, der an der Vorderseite mit einem Schlitz versehen ist. Im Inneren des Apparates ist ein Triebwerk eingebaut, das unbarmherzig tickt und zwei Zeiger voranschiebt, die ihm die Stunden angeben, denen er sich zu unterwerfen hat.
Neben der Stempeluhr hängt der Kartenstecker. Er nimmt sich eine numerierte Karte heraus, steckt sie in den Schlitz des graugrünen Uhrgehäuses und stempelt sich zur Nummer. (Schmid, S.13)

Diese Einrichtung zur Kontrolle der Anfangszeit verdeutlicht dem Arbeiter jeden Morgen neu, daß er "Kalkulationsobjekt", nur ein "Rädchen" ist. Die "Nummer" ist das dafür immer wieder auftauchende Symbol:

(2.2) Alphons stempelt seine Karte, an deren Kopf die Nummer groß, der Name klein zu lesen steht." (Leuten, S.41).

Die Kontrolle zu Arbeitsbeginn hat verschiedene Formen, das Absinken in die Anonymität mit dem Beginn der Arbeit ist überall gleich:

(2.3) Horst stand in der Reihe und döste vor sich hin.
Je näher er auf den Schalter zurückte, desto deutlicher wurden die Zahlen.
Es waren mehrstellige Zahlen.
Sobald er in der langen Reihe einen Platz weiter gerückt war, hörte er eine neue Zahl.
Einen Schritt vorwärts, stehenbleiben, eine Zahl hören, den nächsten Schritt machen.
Nun stand er vor dem Schalter.
"12009!" rief er in die Sprechöffnung.
Der Mann in der Markenkontrolle drehte sich zu der dreiteiligen Tafel, an der in langen Reihen die Markennummern hingen, griff ohne zu suchen, in das Über- und Nebeneinander der Metallplättchen- und schon lag die runde Messingmarke auf der Ausgabe.
12009 nahm die Marke in die rechte Hand und ging durch die Pendeltür in die Lichthalle.
Die große Uhr zeigt 5.36 Uhr. (Somplatzki, S.9f.)

Müssen die Arbeiter zum Stempeln auch noch Schlange stehen, so belastet diese Kontrolle noch zusätzlich:

(2.4) Schlangestehen vor den Stempeluhren, oft zehn Minuten warten, bis man an der Reihe ist. Wir können pünktlich am Arbeitsplatz sein und trotzdem zu spät kommen. (Wallraff (1), S.34)

Und dieses Zuspätkommen bedeutet Lohnabzug.

2. Die Zuteilung der Arbeit.

Im Normalfall sind die Arbeiter kontinuierlich an ein und derselben Maschine beschäftigt. Ohne das besondere Anweisungen notwendig wären, beginnen sie dann sofort mit der Arbeit. Das ist anders in Bereichen, in denen die Arbeitsaufgaben ständig wechseln. So z.B. im Bergbau unter Tage. Da sich hier die ablösenden Schichten nicht zu Gesicht bekommen, wird die als nächstes anfallende Arbeit schriftlich angegeben:

(2.5) Als sie zu Anfang der Schicht auf Ort 3 angekommen waren, stand auf der Tafel am Anschlag: "Aufhau Karl, Holz, 2 Lutten, 2 Rohre mitnehmen". (Somplatzki, S.91)

Die Anweisungen innerhalb der Schicht beschränken sich auf kurze Befehle; z.B.:

(2.6) "Sepp, erst den Haufen wegladen!" (v.d.Grün (1), S.17)
"Laßt eure Arbeit liegen, geht hier dran. Der Akku drückt ein paar leere Wagen rein, wegladen, Firste neu verziehen. Los, dann!" (ebd., S.22)

Ähnlich wechselnde Aufgaben besitzen auch Maschineneinrichter:

(2.7) Wenn er morgens in die Firma kam, ging er zuerst zum Meister oder ins Büro des Produktionsleiters und ließ sich seine Aufgaben für den Tag zuteilen.
"Sie gehen zuerst mal hinten in Bereich 67. Da klemmen beim Montieren der Kolben die Auslöseknöpfe. An zwei Maschinen bleiben die hängen. Biegen Sie das erstmal zurecht, damit die Produktion voll weiterlaufen kann." (Spix, S.98)

Ein weiteres Beispiel für sich laufend ändernde Arbeitsaufgaben, die ständig Anweisungen verlangen, ist eine Setzerei, wo der Abteilungsleiter mit freundlichen Worten Auftragstaschen verteilt (Schwerdtfeger, S.36).

Der Tonfall dieser Anweisungen ist allerdings häufig ein völlig anderer:

(2.8) Der Verlademeister K., stiernackig und glatzköpfig, machte sich sehr wichtig und hielt feierlich eine kurze Ansprache: "Ihr übernehmt Wagen 5, ihr Wagen 6, ihr Wagen sieben. Du kümmerst dich um die Kisten mit den Schrauben, alle noch mal nachzählen, zweimal, damit wir später nicht wegen einer fehlenden Schraube 'ne LTU-Maschine chartern müssen. He, und du da hinten, ja du mit deinen müden Augen, du bist mir für die Getriebe verantwortlich. Nein, lieber nicht, das machst du da vorne - der Kerl ist ja stinkbesoffen..." So ging das weiter, bis er uns alle entließ! (Dorroch (1), S.22).

Aber auch bei relativ kontinuierlicher Beschäftigung an einem Arbeitsplatz wechselt von Zeit zu Zeit die Arbeitsaufgabe. So etwa bei kürzeren Unterbrechungen der Arbeit:

(2.9) "Ich wußte nicht, wie lange die Unterredung mit dem Chef dauern würde", sagte die Direktrice, "und da glaubte ich, es sei ratsamer, Sie bedienen bis zum Feierabend den Knopflochautomaten."
Zwei Körbe mit Arbeitsgut standen vor dem Automaten. Sie griff mit der rechten Hand nach dem Arbeitspäckchen mit dem Zeitbon 750 Sekunden und der Kontrollnummer B 18. (Struckhold, S.95)

Ebenso erfordern Änderungen in der Serie neue Anweisungen. Oft geschieht das einfach mit Hilfe der erwähnten Begleitzettel. In anderen Fällen müssen die benötigten Angaben mündlich gemacht werden:

(2.10) "So, Kuhnen, und jetzt zu Ihnen". Glaubrecht lächelte matt. "Ihr lackiert im Augenblick Lufträder, nicht wahr?" "Ja."
"Wieviel davon sind noch unlackiert?"
"So rund dreitausend."
"Aha, dreitausend. Dann hören Sie jetzt damit auf, denn die Dinger gehen ab heute nach Wasweiler..."
"Was sollen wir denn jetzt spritzen?"
"Ach so! Tja... warten Sie mal... spritzen Sie mit noch einem die restlichen Brennergehäuse, da müssen ja noch dreihundert von da sein. Die anderen drei Leute schicken Sie an die Ölkessel."
"Bei der Hitze Kesseln spritzen?"
"Stimmt, die müssen ja auch innen lackiert werden... tja... dann müßt Ihr alle erst Gehäuse spritzen und später, vielleicht ist es in ein paar Tagen kühler, an die Kessel gehen!" (Neuneier (3), S. 71f.)

Noch seltener werden bei kontinuierlicher Produktion die Arbeitsplätze umverteilt. Hat in diesem Falle der betreffende Arbeiter noch nicht an der neuen Maschine gearbeitet, so wird eine neue Einweisung erforderlich:

(2.11) (Der Meister) schiebt mir zwei Kästen hin, gefüllt bis zum Rand mit kleinen Messingringen. Ich folge ihm damit zu einer Bohrmaschine, er richtet den Bohrer ein, betätigt den Einstellknopf und führt mir schweigend drei Arbeitsgänge vor. Da gibt es nichts zu erklären, die Arbeit tut sich sozusagen von selbst, das sieht man auf den ersten Blick. Er überläßt mich mit tausenden von Messingringen meinem Schicksal. Ich sehe mir zuerst den "Arbeits- und Lohnzettel" an, der jedem Arbeitsposten beiliegt. (Wallraff (1), S.50)

I.d.R. aber kennt der Arbeiter bereits den Arbeitsplatz. Die Anweisungen beschränken sich dann auf dessen nähere Bezeichnung:

(2.12) "Heiner, du arbeitest in Zukunft mal im Rohrlager, zusammen mit Emil." (Dorroch (1), S.115)

(2.13) Vorarbeiter: (als Wollnitza und Salvatore an ihm vorbeiwollen) Ach, Wollnitza, gut daß ich dich treffe; Reifenwickeln brauchste heute nicht mehr... (schaut auf die Armbanduhr)...na, wir haben gleich Mittag - aber nach der Pause geht an die Spaltmaschine... seht zu, daß ihr den ganzen Posten der dort liegt wegspaltet. (Sowka (3), S.69)

Die Zuteilung der einzelnen Arbeitsplätze liegt in der Hand des Meisters. Er kann sich bemühen, auf die Präferenzen der Arbeiter Rücksicht zu nehmen (Grundmann, S.45). Er kann aber diese Kompetenz auch wirksam verwenden zur Sanktionierung seiner Untergebenen. Wir werden uns mit der negativen Sanktionierung noch ausführlicher beschäftigen. Hier sei nur noch kurz ein Fall von positiver Sanktionierung vorgestellt:

(2.14) Die ? Egon lacht vor sich hin. Das ist eine ganz ausgekochte Eva, die wackelt nur mit ihren Hüften. Die Männer fallen leicht auf sie rein. Mit ihren Hüften hat sie sich ihren Arbeitsplatz da oben ergattert. Wird gut bezahlt, bekommt mehr Geld, das Luderchen, als wir. (v.d.Grün (2), S.153; vgl. auch Wallraff (1), S. 48)

Aus diesem Beispiel läßt sich bereits die Sanktionsgewalt einer Versetzung ablesen: die Zuteilung des Arbeitsplatzes entscheidet über die Arbeitsmühe und den Lohn.

Die normale Reaktion der Arbeiter auf die Zuweisung der Arbeit besteht in der kommentarlosen Entgegennahme der Anweisungen. In den Berichten wird diese Reaktion meist gar nicht mehr vermerkt, so selbstverständlich ist sie. So muß Dorroch z.B. auf ein außergewöhnliches Ereignis zurückgreifen, um die Reichweite dieses Konformismus zu demonstrieren:

(2.15) Meist wurde widerspruchslos hingenommen, was der Schichtführer befahl. Andere Meinungen waren indiskutabel. An einem Vorfall der mich besonders stark beeindruckte, möchte ich das erklären:
Irgendwann geht immer der Kran kaputt, diesmal war er in Halle 2 defekt. Jemand rief den Elektriker.
"He, geh mal da rauf, schau nach!"
"Bin ich denn verrückt! Die Katze steht unter Strom."
"Was nun?"
"Erst muß ich mal die Hauptsicherung rausdrehen."
"Okay, beeil dich..."
Gerade wollte der Elektriker aufbrechen, da eilte der Meister herbei und warf sich in die Brust.
"Was höre ich, der Kran steht unter Strom?"
"Ja..."
"Unmöglich, los marschier rauf und guck nach!"
Wachsbleich im Gesicht, kletterte der Elektriker an der Holzleiter hinauf, und als er die Katze berührte, bekam er einen heftigen Stromstoß. Laut schreiend stürzte er von oben herab. Die Folgen waren ein Beinbruch, ein Schädelbasisbruch und ein kurz danach auftretendes Herzleiden. Derartige Sachen, wenn auch weniger verhängnisvoll, ereignen sich immer wieder. (Dorroch (1), S.18; vgl. auch Schwerdtfeger (2), S.72)

Endet die Anweisung mit der Nachfrage "verstanden?", so folgt ein kurzes "Ja" oder "o.k." (z.B. Dorroch (1), S.89). Einwände werden nur bei kollegialen Vorgesetzten angebracht und auch dann nur bei gleichzeitiger Demonstration prinzipiellen Gehorsams (v.d.Grün (1), S.22f.).[1]

Konformismus wird aber häufig nur dem Vorgesetzten zur Schau getragen. Hinter seinem Rücken leistet man Widerstand. Mit einigen Formen dieses verdeckten Widerstandes und der Reaktion der

---

1) Vgl. auch Bsp. 2.10.

Vorgesetzten wollen wir uns im Folgenden näher befassen[1]. Dazu sind zunächst "Fehler" und "Widerstand" als Formen abweichenden Verhaltens zu unterscheiden. Der "Fehler" als eine ungewollte Abweichung des Untergebenen von den durch die Anweisungen des Vorgesetzten definierten Sollzustand zieht i.d.R. relativ geringfügige Sanktionen nach sich. Wird dagegen diese Abweichung vom Vorgesetzten als beabsichtigt angesehen und als "Widerstand" definiert, so kann das zum offenen Ausbruch und zur Eskalation von Konflikten führen.

Wir können nun wiederum zwei Formen des Widerstandsverhaltens unterscheiden: Unter "Leistungsrestriktion" verstehen wir alle Formen des "verdeckten" oder auch "passiven Widerstandes". Im Unterschied zum "offenen Widerstand" macht der Akteur dabei nicht explizit deutlich, daß er von den Anweisungen des Vorgesetzten abweichende Absichten hat. "Leistungsrestriktion" und die gegen sie gerichteten Kontrollmaßnahmen gehören zum Arbeitsalltag des Industriebetriebes. Daher werden wir ihre Formen noch in diesem Kapitel darstellen. "Offener Widerstand" sowie die Fälle von Sanktionierung des Widerstandes der Arbeiter sind sowohl der Häufigkeit als auch den Konsequenzen nach "außergewöhnlich" und werden deshalb in einem eigenen Kapitel behandelt.

---

[1] Es muß nochmals betont werden, daß die Anweisungen in aller Regel befolgt und richtig ausgeführt werden. Es ist aber gerade dieser Normalfall, der die Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen auf ein Minimum, nämlich das bisher Geschilderte, beschränkt: Arbeiter, von denen der Vorgesetzte weiß, daß sie sich konform verhalten, werden kaum kontrolliert. Und auch die konkrete Ausführung der Arbeitsaufgabe lohnt sich nicht gesondert festzuhalten, entspricht sie doch dem durch den Vorgesetzten definierten Sollzustand. Daher bekommt die nun folgende Behandlung der Abweichungen ein Gewicht, das die Häufigkeit der einzelnen Reaktionsweisen nicht entfernt widerspiegelt.

Wenn wir dennoch im Folgenden "abweichendes" Verhalten im Betrieb so ausführlich behandeln, so einmal deshalb, weil dort eine Vielfalt von Formen existiert, und zum zweiten, weil wir so ein genaueres Bild von den Grenzen und Ursachen konformen Verhaltens gewinnen können.

3. Fehler und ihre Sanktionierung

(2.16) Ich weiß mit Sicherheit, daß das normale Bandtempo oft noch beschleunigt wird. Kein Meister gibt das zu, aber wir merken es, wenn wir trotz größter Anstrengung unsere Stellung nicht halten können und immer wieder aus unserem Bandbereich abgetrieben werden.
Dann übersehe ich manches und werde dauernd vom Meister oder Inspekteur nach vorn gerufen. Dadurch gerate ich noch in größere Zeitnot. Das Band rollt weiter. Ich muß zu meinen Lacktöpfen zurück. Zwei, drei Wagen haben in der Zeit, wo ich vorn war, meine Stelle passiert, ich muß hinterher. Meine Arbeit wird immer flüchtiger und unsauberer.
Auf jeden Laufzettel ist die Parole gedruckt: "Qualität ist unsere Zukunft."
Wenn man mich jetzt noch mal nach vorn ruft, gerate ich in Panik. Vorn rollt schon der erste Wagen vom Band, an dem ich nichts gemacht habe. Ich fange an zu laufen, will ihn noch abfangen, ehe er an die Seite gefahren wird und die Reklamationen kommen. Der Lack schwappt über. Ich bekleckere mich selbst, oder, was schlimmer ist, es kommen Kleckse an den Wagen. Ich muß mit einem Lappen Verdünnung hinterherlaufen und sie wegwischen. Wenn sie angetrocknet sind, ist es zu spät. Oder meine Handgriffe werden so mechanisch und zerfahren, daß zum Beispiel die roten Wagen einen weißen Tupfer abbekommen.
Wenn es soweit ist - es kommt mehrere Male am Tag vor -, springt der Meister ein. Obwohl er es den Vorschriften "nur bei unmittelbarer Gefahr" dürfte, stoppt er das Band für einen Augenblick. Wischt eigenhändig den verschütteten Lack auf oder bessert selbst die übersehenen Stellen aus. Ich habe Glück mit meinem Meister. Er schimpft nicht, sondern zeigt Verständnis.
Nicht alle haben dieses Glück. Einem Inspekteur scheint es Spaß zu machen, seine Lackierer auf Trab zu bringen. Wenn er scharf pfeift, dann weiß der Betroffene gleich, daß er anzutanzen hat. Auch andere Lackierer sind unzufrieden. Einer sagt: "Ich bin von den Launen der Inspekteure abhängig. Sind sie mal gut gelaunt, brauche ich einen ganzen Tag überhaupt nicht oder nur selten nach vorn. Aber wenn sie schlechte Laune haben, lassen sie die an mir aus. Dann hänge ich andauernd vorn. Zu finden ist immer was. Bei diesem Tempo kann man unmöglich alles machen. Und sie sind zu dritt, ich bin allein. Es müßte umgekehrt sein." (Wallraff (1), S. 14f.)

Die hier interessierenden Fehler - auf andere werden wir später noch eingehen - bestehen in einem Abweichen von der Qualitätsnorm. Die Kontrolle dieser Dimension der Arbeitsaufgabe wird i.d.R. nicht vom Meister oder Vorarbeiter vorgenommen, sondern von Inspekteuren, die bei Bandarbeit direkt hinter den Produktionsarbeitern placiert sind, während im Akkord eine spezielle Revisionsabteilung besteht.

Diese Inspekteure sind nach der Betriebshierarchie ranggleich mit den von ihnen kontrollierten Arbeitern. Doch da sie mit darüber entscheiden, ob die Arbeiter wegen Fehlern sanktioniert werden, sind sie in der Lage, ihre Launen an ihnen auszulassen.

Die Sanktionen für Abweichungen von der Qualitätsnorm sind sehr unterschiedlich. In unserem ausführlich zitierten Beispiel müssen die Fehler während der Arbeit korrigiert werden. Das ist aber nur möglich, wenn die Kontrolle parallel zur Produktion läuft und wenn Nachbesserung ohne größeren Materialverbrauch erfolgen kann (vgl. z.B. Krüger, S. 11). Ist das nicht der Fall, dann besteht die mildeste Form der Sanktionierung im "Erteilen einer Rüge:"[1)]

(2.17) "Baier, du Hornvieh! Du hast den Grundierungsbehälter offengelassen. Siehst du das nicht? Jetzt hat das Zeug natürlich eine Haut und ist nicht mehr zu gebrauchen." (Neuneier (2), S.44; vgl. auch Meinsen (1), S. 102f.)

Daneben gibt es eine ganze Skala finanzieller Sanktionen. So können Ausschußzahlen einer Erhöhung des Lohns entgegenstehen (Spix, S.28) oder Abzüge von der Leistungszulage nach sich ziehen (Wallraff (2), S.32). Die massivste Sanktion kann aber die Drohung mit Schadensersatzforderungen sein. In manchen Fällen werden die relativ niedrigen Kosten für das verdorbene Material direkt vom Lohn einbehalten (v.d.Grün (2), S.148; Dorroch (1), S.202). Arbeiter an teuren Maschinen dagegen müssen befürchten, im Falle von Fehlern mit Forderungen in Millionenhöhe konfrontiert zu werden (Wallraff (1), S.97; Sowka (1), S. 102f.).

Als letztes noch ein extremes Beispiel für die Sanktionierung von Fehlern:

---

1) Das bei wissenschaftlichen Arbeiten übliche Schriftdeutsch ist leider oft nicht so treffend wie die Umgangssprache.

(2.18) Bei den Glasbläsern, die selber unter enormem Akkord- und Leistungsdruck stehen, kommt es schnell zu unkontrollierten Haßausbrüchen, wenn auf den weiteren Arbeitswegen - beim Abklopfen, Durchlaufen des Kühlbandes, beim Schleifen oder Verschmelzen oder der Verpackung - bei den Ausländern Glas zu Bruch geht. Dann wird es den Glasbläsern vom Akkordlohn abgezogen.
Nicht die Firma haftet, wie es sein müßte, sondern der Glasmacher. Es kam vor, daß Glasmacher in solchen Situationen mit ihrem Werkzeug, der glühenden Pfeife, Ausländerinnen die Hand brandmarkten. (Wallraff (2),S.37)

I.d.R. nehmen die Arbeiter diese Sanktionen widerspruchslos hin, mit Ausnahme der zitierten Fälle von Rügen bzw. körperlichen Züchtigungen. Da es sich bei der Gegenwehr gegen Sanktionen durch die Vorgesetzten fast ausschließlich um Formen offenen Widerstandes handelt, kommen wir in einem eigenen Abschnitt später noch einmal darauf zurück.

4. Leistungsrestriktionen und Kontrolle

Unter dem Begriff der Leistungsrestriktion fassen wir die unterschiedlichsten Formen passiven Widerstandes zusammen. Verspätung und Absentismus ("krank feiern") sind "eigenmächtige" Kürzungen der Arbeitszeit, durch die sich der Untergebene zeitweilig der Befehlsgewalt seiner Vorgesetzten entzieht. Am Arbeitsplatz selbst treten im wesentlichen auf das unerlaubte Einlegen von Pausen und das kontinuierliche Bremsen der Arbeitsgeschwindigkeit. Hier sei nur am Rande eine Widerstandsform erwähnt, die auf den Sprachschwierigkeiten der Ausländer beruht: das Nichtverstehen von Anweisungen.

(2.19) Wie gut der Deutsch kann, sage ich zu Egon. Und ob. Der spricht fließend und versteht mehr als er spricht. Nur was er nicht verstehen will, das versteht er nicht. Du kannst ihn totschlagen, er versteht es nicht. Wenn er eine andere Arbeit machen soll, sagt er einfach: nix capito! Ein ganz Schlauer. (v.d.Grün (2), S. 154)

Verspätungen und deren Kontrolle haben wir bereits in Abschnitt 1) dieses Kapitels dargestellt. Wir gehen daher jetzt auf den Ausfall ganzer Arbeitstage ein.

a) Absentismus

Die Kontrolle von Fehlzeiten findet allgemein am Werkseingang mit Hilfe von Steckuhr u.ä. statt. Sofern es sich aber um ganze Fehltage und nicht nur um Verspätungen handelt, trifft das Unternehmen i.d.R. zusätzliche Kontrollmaßnahmen, die darauf gerichtet sind, die Gründe für das Fernbleiben zu ermitteln bzw. zu überprüfen. So muß bei längerer Krankheit ein ärztliches Attest eingereicht werden. Darüber hinaus werden vom Betrieb Kontrolleure in die Wohnungen der Kranken geschickt.

(2.20) "Ich komme jetzt nicht als Krankenbesucher", erklärte der Werkkontrolleur der Arbeiterin bei einer Visite, "sondern von ihrem Schichtbüro. Sie haben keinen Urlaub gekriegt, und jetzt ist man der Meinung, daß Sie bummeln." Der schlechte Gesundheitszustand der Frau ist jedoch so offensichtlich, daß selbst der Kontrolleur einräumt: "Ich glaube, daß Sie krank sind; aber wenn ich denen in der Firma das mal klar machen könnte..." (Wallraff (2), S.10)

Dieses Beispiel zeigt gleichzeitig, daß man auf Seiten des Betriebes den ärztlichen Attesten mit einem gewissen Mißtrauen gegenübersteht. Häufig werden daher die Krankgeschriebenen zusätzlich zum Vertrauensarzt des Unternehmens vorgeladen.

(2.20) Ich war über fünf Jahre bei G., ohne einmal krank gewesen zu sein, als ich einen Unfall hatte. Dann aber schickte man mir jeden dritten Tag eine neue Vorladung zum Vertrauensarzt. Bis es dem zu bunt wurde und er sagte: "Ob und wann Sie arbeitsfähig sind, das bestimme immer noch ich." Es kam mir so vor, als ob diese Einladungen schematisch von einer Maschine ausgestellt wurden. Denn mein Meister kannte mich doch und wußte, daß ich nicht ohne Grund krank feierte. (Wallraff (1), S.24)

An diesem Beispiel zeigt sich sehr deutlich das pauschale Mißtrauen des Betriebes gegenüber jeder Form des Absentismus. Die Anonymität, die solche Pauschalurteile erst begründet, ist geradezu institutionalisiert dadurch, daß die Kontrolle aus der Hand des Vorgesetzten in die Kompetenz des Personalbüros übertragen wird.

Ist dieses Mißtrauen gerechtfertigt? Es scheint fast so zu sein, daß die Arbeiter in Kenntnis dieser strengen Kontrollen davor zurückschrecken, "sich krank schreiben zu lassen":

(2.21) Seit einigen Tagen habe ich es unter der Haut, ich bin erkältet, ist auch kein Wunder bei dem Wetter. Meine Alte meint, ich soll zum Arzt gehen. Was soll ich da? nach drei Tagen bekomme ich eine Karte zum Vertrauensarzt, und in Hamm bist du sowieso kv, wenn sie nichts sehen können. In Hamm sitzt du drei Stunden und wartest auf die zwei Minuten, die dich der Arzt ansieht, profitiert hast du überhaupt nichts, auskurrieren kann man sich doch garnicht bei dieser Krankenscheinprozedur. (v.d.Grün (2), S.27)

Selbst bei schweren Krankheiten wird "Krankfeierei" vermieden:

(2.22) "Der Arzt schrieb mich krank. Das tun Sie mal nicht, sagte ich," berichtet eine Arbeiterin. Weil man ihr zuvor unbezahlten Urlaub verweigert hatte, befürchtete sie, Arbeitsunfähigkeit könne ihr als "Bummeln" ausgelegt werden. (Wallraff (2), S.10)

Insofern ist "Krankfeierei" nur aus der Sicht des Personalbüros als Widerstand zu klassifizieren.

Mehr oder weniger vorsätzliches Fehlen vollzieht sich dagegen in Formen, bei denen auf Grund der Geringfügigkeit des "Delikts" die zu erwartenden Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen nicht so streng sind, oder unter Umgehung der Kontrollen. Typisch für die erste Form ist das "blau machen" an einzelnen Arbeitstagen (Matioschat, S.76f.; v.d.Grün (2), S.6). Als Beispiel für die Umgehung von Kontrollen sei hier ein Fall von "Selbstverstümmelung" zitiert:

(2.23) Die Sehnsucht nach Krankenscheinen war am Kantbank-Komplex beinahe chronisch: es arbeiteten hier Typen, die verhalfen sich gegenseitig zu Scheinen. Wir nannten dieses System, das bei N&K auch noch auf andere Maschinen ausgeweitet wurde, Deutsches Roulett. An den Bänken kursierte nur das "Roulett mit Blut". Dieses Spiel verlief so: zwei besprachen sich -, wenn ich den Schlager anstimme, weißt du Bescheid". Während der Schicht hatten sie dann 10 mm starke Platten zu kanten, die ein bis zwei Zentner wogen. In einem günstigen Moment, wenn jener, der den Schein haben wollte, seinen ganzen Mut zusammen nahm, stellte er den Fuß richtig hin. Dann blickte er weg, so als könne er kein Blut sehen, stimmte den Schlager an

und biß die Zähne zusammen. Nun ließ sein Kumpel die Platte von den Stützen gleiten und - krachbums - die Sache war perfekt! (Dorroch (1), S.36; vgl. auch ebd. S. 77f.)

Indem man den Grund für späteres Fehlen den Kontrolleuren augenfällig vorführt, hofft man weiteren Kontrollen und Sanktionen zu entgehen.

b) Die Verminderung der Arbeitsintensität

Auch innerhalb der Arbeitszeit kann der Untergebene passiven Widerstand leisten, indem er beispielsweise seine Arbeitsintensität vermindert. Dabei können wir zwei Formen unterscheiden: erstens das "Bremsen", als eine kontinuierliche Drosselung der Arbeitsgeschwindigkeit, und zweitens das Einlegen zusätzlicher Pausen. Bei der Zuordnung einzelner Verhaltensweisen zu diesen Widerstandsarten orientieren wir uns wiederum an Normen und Sichtweisen der Vorgesetzten.

Der Vorgang des Bremsens selbst bedarf im Grunde keiner weiteren Beschreibung:

(2.24) ...ich setzte mir, gemessen an der Belastung meiner Organe, eine eigene Leistungsgrenze. Ich arbeitete immer langsamer!" (Dorroch (1), S.109)

Umso vielfältiger sind die Kontrollmaßnahmen. Der soeben zitierte Akkordler z.B. wird nur in bezug auf die produzierte Menge kontrolliert. Das macht i.d.R. nicht der Vorgesetzte, sondern ein Anschreiber der Betriebsleitung (Köberling, S.57). Teilweise müssen die Arbeiter auch selbst die produzierte Menge angeben (Korn (1), S.18; Wallraff (1), S.57). Ohne zumindest stichpunktartige Zusatzkontrollen ist dieses Verfahren allerdings eine Farce. Ebenso kann die Kontrolle des Ausstoßes durch Arbeitskollegen erfolgen. So z.B., wenn in einer Fertigungsstraße das Produkt von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz gereicht wird, ohne Einschaltung von Zwischenlägern.

(2.25) Träum nicht, ruft Egon und stößt mich an. Du bist im Hintertreffen. Du mußt immer fünf bis sechs Rahmen vorrätig neben dir liegen haben, denn wenn es bei dir stockt, kommt der ganze Fluß ins Stocken. Du bist der Schlüssel für den Tisch. Wenn du einen Bohrer auswechseln mußt, vergeht eine Menge Zeit. (v.d.Grün (2), S. 152; vgl. auch Gaul, S.37)

Sind die Ziele der Arbeitsgruppe aber nicht durch Akkord oder Prämien an die Ziele des Unternehmens geknüpft, so bewirkt die Kontrolle der Arbeitsgruppe eher eine Ausweitung von Abweichungen:

(2.26) Um halb zehn lief die Arbeit wieder an. Der Vorarbeiter ging an den Bändern entlang. Elephteria steigerte sich nochmals. Ohne ein Wort ging er vorbei. Konnte ihm ja nur recht sein, wenn eine höhere Stückzahl herauskam.
Elephteria hatte gerade die vierte Palette angefangen, als ihr die Dritte zurückgereicht wurde.
"Hier fehlen zwei", rief die Kollegin ihr zu, "du mußt 50 drauf haben." Es waren 50 drauf gewesen, als sie die letzte weitergereicht hatte. "Du zu schnell arbeiten und nix gut zählen." Elephteria steckte zwei fertige hinzu und gab sie wieder zurück. Sie ärgerte sich über die Kollegin. Ich weiß, daß 50 drauf waren, dachte sie. Die nächste Platte zählte sie nochmal durch, bevor sie die Serie weitergab. Nach der fünften fehlten wieder zwei.
"Ich hab alle draufgemacht", schimpfte sie in Griechisch, "du hast zwei weggenommen." Sie gab ihr das durch Handzeichen zu verstehen. "Was? ich nix wegnehmen, du nix gut zählen", entgegnete die andere aufgebracht. "Zwei", Elephteria deutete auf die Kitteltasche der Kollegin, "du haben zwei." "Das ist mein Feuerzeug", kam die Antwort. Elephteria beugte sich zu ihr hinüber, um sich davon zu überzeugen. "Pack mich ja nit an, sons is aber wat los", drohte die Kollegin. Die beiden Frauen gerieten in Streit. Elephteria wollte an die Tasche. Ihre Hand wurde weggeschlagen. Beide standen auf. Die Kollegin kam auf Elephteria zu. "Werd ja nicht ruppisch", sagte sie, stieß sie an der Schulter. Elephteria stolperte, wollte sich festhalten, warf einen Stuhl um. "Wat is denn da los", schrie Dreyer von weitem und kam angerannt, "ihr habt wohl nich mehr alle Tassen im Schrank. Los, setzt euch aber hin!" Er griff jede Frau fest am Oberarm und drückte sie auf ihre Stühle.
"Dat fängt ja schön mit dir an", sagte er zu Elephteria, "bis ja kusch, sonst is he noch wat loss, is dat klar?" Elephteria verteidigte sich nicht. Sie hatte verstanden, verminderte ihr Arbeitstempo, bis sie sich der Arbeitsgeschwindigkeit der übrigen Kolleginnen angepaßt hatte. (Spix, S.22f.)

Sämtliche auf das Arbeitsergebnis zielenden Kontrollmaßnahmen betreffen natürlich auch die Dauer der zusätzlichen Pausen. Die direkte Kontrolle der Arbeitsgeschwindigkeit ist dagegen speziell auf das Bremsen zugeschnitten. In gewisser Hinsicht sind die Grenzen zwischen einer permanenten Ergebniskontrolle wie in den beiden letzten Beispielen

und der Kontrolle der Geschwindigkeit der Verrichtung fließend. Ein wesentlicher Unterschied liegt aber darin, daß beim ersten Modus im Gegensatz zum zweiten es dem Arbeiter möglich ist, für zusätzliche Pausen vorzuarbeiten.

Die Kontrolle der Arbeitsgeschwindigkeit geschieht hauptsächlich durch direkte Beobachtung des Arbeitsvollzuges[1]. Sie wird in erster Linie durch Vorarbeiter oder Meister wahrgenommen, indem sie je nach räumlichen Verhältnissen die Kontrolle von einem überhöhten "Glaskasten" aus durchführen (Sauernheimer, S.15)[2] oder die Arbeiter an ihrem Platz aufsuchen[3]. Diese hautnahe Kontrolle ist besonders unangenehm.

(2.27) Er stand da - weißes Hemd und Schlips blinkten aus der Lederjacke hervor, die Hände in den Hosentaschen vergraben - und sah zu, wie wir uns abrackerten.' (Wallraff (1), S.31)

Allerdings erfordert diese Methode sehr viel Zeit, so daß die relative Häufigkeit der Kontrollen sinkt. Dann wird die Kontrolle oft an Vorarbeiter übertragen:

(2.28) Der Weg von den Montagehallen bis zum Materiallager führte durch unzugängliches Gelände. Gewöhnlich waren wir eine halbe Stunde lang unterwegs, eine Zeit, die selbst der Meister ungern vertrödelte. Aus diesem Grunde hatte er auch einen fleißigen Vorarbeiter an die Spitze der Kolonne gestellt. (Dorroch (1), S.120)

(2.29) Mein Kumpel war mir wegen seiner theoretischen Kenntnisse als Erster Mann vorgesetzt worden, und darum erhielt er regelmäßig 20 bis 30 Mark mehr. Vom Ersten Mann oder vom Vorarbeiter wurde ausdrücklich verlangt, daß er am Monatsende dem Obermeister über "seine Untergebenen" Bericht erstattete - eine feinere Formulierung für Denunziation. (ebd., S.20)[4]

---

1) Daneben gibt es Kontrollverfahren, die auf der Messung des Energieverbrauchs der Maschine beruhen (Köberling (3), S.36f.).

2) Bei der Beobachtung aus der Distanz bedient man sich zusätzlicher Hilfsmittel, wie z.B. eines Feldstechers (Wallraff (1), S.72).

3) Vgl. auch Bsp. 2.26.

4) Manchmal wird diese "Bespitzelung" auch heimlich durchgeführt und erstreckt sich dann neben der Kontrolle der Arbeit auch auf die Loyalität zum Unternehmen u.ä. (Wallraff (2), S.27 u. 37).

Ähnlich verhält es sich in manchen Betrieben mit der Kontrolle von Schichtarbeitern. Der Meister kommt nur sehr selten (Sauernheimer, S.18) oder garnicht und überläßt dann die Aufsicht vollkommen den Vorarbeitern (Schichtarbeit, S.28). In den drei angegebenen Fällen hat sich allerdings der Vorarbeiter freiwillig oder unter deren Druck mit seinen Arbeitskollegen solidarisiert, so daß dieser Kontrollmechanismus als lückenhaft anzusehen ist.

Der Kontrolle der Arbeitsgeschwindigkeit durch Beobachtung passen sich die Arbeiter folgendermaßen an: solange Aufsicht in der Nähe ist, wird intensiv gearbeitet (Schwerdtfeger, S.35); sobald man sich aber davor sicher fühlt, legt man Pausen ein. Das ist insbesondere dort der Fall, wo keine zusätzliche Kontrolle des Arbeitsergebnisses vorgenommen wird[1]. I.d.R. sind aber beide Arten der Kontrolle miteinander kombiniert, so daß zusätzliche Pausen erst herausgearbeitet werden müssen. Man könnte annehmen, daß diese Pausen dann geduldet werden, sofern das Arbeitsergebnis "stimmt". Das scheint aber nur in Ausnahmen der Fall zu sein (v.d.Grün (2), S.158; Schaffarczyk, S.133).

(2.30) Nach einem erledigten Auftrag - mit W. war ich häufig einen Tag früher fertig -, haben wir still für uns einen 'gefeiert'. Den ganzen Tag über miemten wir dann 'Kleinigkeiten anbringen', wobei wir uns Geschichten erzählten und Streifzüge durchs Gelände unternahmen. An solchen wohlverdienten 'Feiertagen' hatten wir auch noch manches zu tun, jedoch unterwarfen wir uns dann nicht so sehr dem Zwang. Allerdings war es riskant, sich vom Meister beim 'Müßiggang' erwischen zu lassen: er allein verteilte nämlich das Tonnengeld. Wenn er jemanden beim Nichtstun ertappte, sei es, daß der Mann einige Minuten herumstand oder ein Schwätzchen hielt, kostete ihn das Abstriche von der Prämie. Der Meister merkte sich so etwas gut, wobei er sich sagte : "Einmal hab ich ihn erwischt, aber er stand bestimmt öfters herum. Folglich zieht ich ihm das Doppelte ab." Mochte er den Betreffenden persönlich wenig leiden, so hatte er in seiner Lohntüte einen schmerzlich spürbaren Abzug. (Dorroch (1), S.19)

---

1) Vgl. dazu den Bericht über "Sinter zwo" in Wallraff (1). Es wäre interessant zu wissen, inwieweit die dort geschilderten Zustände typisch für manche Teile von hochautomatisierten Industrieanlagen sind. Da wir aber keine weiteren Berichte darüber vorliegen haben und aus dem Text selbst hervorgeht, daß es sich in dem berichteten Fall nur um ein Übergangsstadium gehandelt hat, soll eine weitere Auswertung hier nicht vorgenommen werden.

Bei Dorroch findet sich noch ein weiteres Beispiel für den Erfindungsreichtum der Arbeiter, wenn es gilt, Arbeit vorzutäuschen:

(2.31) Mein alter Kumpel war ein schlauer Fuchs: er hatte schon in den ersten Nächten herausgefunden, daß sich der Meister nur dann dem Lager näherte, wenn kein Schneidbrenner brannte. So fertigte er eine ungemein echte Vogelscheuche an, fabriziert aus Latten, zusammengebundenen Grasbüscheln und einem ölverschmierten, weggeworfenen Arbeitsanzug. Wenn wir nun eine halbe Stunde Pause einlegen wollten, banden wir den zischenden Rohrbrenner und das Richtwägelchen auf dem durchzutrennenden Rohr mit Bindedraht fest. Davor rammten wir die Vogelscheuche in die Erde. Den "dritten Mann", so nannten wir die Imitation, beugten wir leicht gebückt über den Brenner und befestigten die Arme am Handgriff. Emil stülpte unserer Neuschöpfung seinen speckrandigen Schlapphut über. Von fern wirkte dann alles wie ein fleißig schaffender Arbeiter. Verrichtete der "dritte Mann" seine Scheinarbeit, postierten wir uns, hinter einem Stapel Rohre, vor den Drahtzaun...
Das sieht jetzt so aus, als hätten wir bloß gefaulenzt. Waren wir aber einmal dabei, blieben wir hart gegen uns selbst und schafften pro Schicht immer die vorgeschriebene Menge von 50 Rohrstücken. Allerdings hätten wir auch 70 erreicht, doch wir waren nicht so dumm, für eine lächerliche Zusatzprämie unsere Gesundheit zu ruinieren. (Dorroch (1), S. 116f.)

Dieses sorgsame Tarnen von Pausen ist deshalb erforderlich, weil Pausen im Vergleich zum Bremsen ungleich einfacher entdeckt werden können. Daher kommt zu der Kontrolle durch die direkten Vorgesetzten die von höheren Rängen ausgeübte Aufsicht (Bleibler, S.172; Neuneier (2), S.12). Bei ihren Betriebsrundgängen sind diese wegen mangelnder Kenntnisse des konkreten Arbeitsvollzuges selten in der Lage, die Arbeitsintensität zu beurteilen. Umso wirksamer ist ihre Kontrolle von unerlaubten Pausen, besitzen sie doch einen großen Aktionsradius und ist ihr Erscheinen für den Arbeiter daher kaum auszurechnen. Außerdem konzentriert sich seine Aufmerksamkeit auf die direkten Vorgesetzten, so daß er ihr Erscheinen nicht rechtzeitig wahrnimmt. So wird z.B. der "dritte Mann" in unserem Beispiel vom zweiten Betriebsleiter und nicht vom Meister entlarvt (Dorroch (1), S.119). Die sonst eher stichprobenartige Kontrolle durch die Betriebsleitung wird dann durch eine quasi permanente Kontrolle ersetzt, wenn deren Büro ähnlich dem "Glaskasten" des Meisters so angebracht sind, daß durch ihre Fenster die Produktion überblickt werden kann. (Struebbe, S.93)

Ist das Vortäuschen von Arbeit auf Grund zu intensiver Kontrollen nicht möglich, so bleiben dem Arbeiter nur noch wenig Möglichkeiten, ungestraft zu zusätzlichen Pausen zu kommen. Da ist einmal das Simulieren von Erschöpfung und Beschwerden wie Hexenschuß usw., das natürlich seine Grenzen in der Gutgläubigkeit und Rücksichtnahme des Vorgesetzten hat (v.d.Grün (1), S.15). Weiterhin werden kleinere Verletzungen provoziert, um durch Aufsuchen des Sanitätsraumes Zeit zu gewinnen (Dorroch (1), S.77f.). Dieser "Sabotage an der eigenen Arbeitskraft" steht die Sabotage an Maschinen gegenüber:

(2.32) Statt seinen Preßluftbohrer an die vorgesehene immer gleiche Stelle der Karosserie zu halten, bohrte er kurz ins Band hinein, und alles stand augenblicklich still: Tausende Mark Ausfall für das Werk, für ihn drei bis fünf Minuten Pause, die er sich nahm, weil das Werk sie ihm nicht gab. Drei - oder viermal hatte er's innerhalb von zwei Wochen getan, dann kam's heraus, und er flog. (Wallraff (1), S.11)

Das Simulieren von Krankheiten, das sich Zufügen von Verletzungen oder auch Sabotage sind wohl eher Einzelfälle. Dagegen kommen wir jetzt zu einem Punkt permanenter Auseinandersetzungen von Vorgesetzten und Untergebenen: den Toilettengängen.

(2.33) Peter: Hast den Scheißhausschlüssel bei dir?
Vorarbeiter: Ja, warum? holt aus der Jackentasche einen Schlüssel, hebt ihn hoch.
Peter: Weil ich drieten will! nimmt dem Vorarbeiter den Schlüssel aus der Hand, schließt eine Kabine auf, geht hinein.
Vorarbeiter: Verdammt, Peter... hast während der Stromstörung genug Zeit gehabt!
Peter: Ich muß aber jetzt - oder will man dem Arbeiter die Zeit zum Scheißen auch schon einprogrammieren?
Vorarbeiter: schaut voller Wut auf die Armbanduhr...
(Sowka (3), S.69)

Während es sich hier schon fast um eine bewußte Provokation des Vorarbeiters handelt, soll das folgende Beispiel deutlich machen, daß die Toilettengänge i.d.R. einfach der Erlangung einer zusätzlichen Pause dienen:

(2.34) Sie spürte ihre Arme und Hände, die müde geworden waren. Als der Vorarbeiter weitergegangen war, stand sie auf und ging aufs Klo. Sie steckte sich eine Zigarette an und sog in tiefen Zügen den Rauch ein (Spix, S.24).

Teilweise werden diese Pausen von den Vorgesetzten akzeptiert, sofern die Produktion nicht darunter leidet (Schichtarbeit, S.99)[1]. I.d.R. aber gehen sie dagegen vor. Die Kontrolle der Toilettengänge kann dann im Rahmen der Beobachtung der Arbeitsplätze geschehen, wobei der Vorgesetzte nur dann die Toiletten inspiziert, wenn er jemanden an seinem Arbeitsplatz vermißt (Spix, S.24 u. 55). Die Kontrolle wird aber auch dadurch ausgeübt, daß der Schlüssel zur Toilette beim Vorgesetzten abgeholt werden muß wie im obigem Beispiel†. Dann wird i.d.R. auch die Dauer des Fernbleibens notiert (v.d.Grün (2), S.89; Wallraff (2), S.38).

Zum Abschluß dieses Abschnittes noch ein Beispiel für die Ausartung dieser Kontrollmaßnahmen:

(2.35) Die "Toiletten" für Arbeiter kann man nicht als sanitäre Anlage bezeichnen, selbst das Wort "Abtritt" ist dafür noch zu vornehm. Keine Türen und keine Brillen, Dreckslöcher. Warum die Türen fehlen, macht mir ein älterer Arbeiter klar: "Wir könnten uns ja mal ein paar Minuten ausruhen auf dem Scheißhaus, eine Zigarette rauchen, eben mal wegtreten. So hat man uns selbst dort unter Kontrolle. Das Ganze ist zwar Humbug. Schließlich machen wir ja Akkord und müssen uns die Zeit selbst einteilen. Aber wir sind eben nur Arbeiter!" (Wallraff (1), S.35)

Der Ausspruch des alten Arbeiters gibt einen Sachverhalt sehr treffend wieder: der Akkord ist bereits ein sehr wirksamer Kontrollmechanismus und läßt daher weitere Maßnahmen überflüssig erscheinen. Um verstehen zu können, daß es sich bei diesen zusätzlichen Kontrollen nicht nur um Schikane handelt, müssen wir uns genauer mit der Entstehung der Akkordnormen befassen, die die Basis des gesamten Akkordsystems darstellen.

5. Die Auseinandersetzung um die Akkordnorm

"Die menschliche Normalleistung (100 %) ist die Leistung, die von jedem genügend geeigneten Arbeitnehmer nach genügender Übung und genügender Einarbeitung ohne Gesundheits-

---

[1] Es kommt auch vor, daß diese Duldung durch Schnaps u.ä. erkauft werden muß (Spix, S.24).

störung auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann. In der Vorgabezeit müssen die erforderlichen Verteilzeiten und falls notwendig, genügend Erholungszeit für den Ausgleich von auftretenden arbeitsbedingten Ermüdungserscheinungen enthalten sein."[1)]

Wie wird diese Normalleistung ermittelt? Üblicherweise macht ein Refa-Mann, Zeitnehmer, Kalkulator oder wie er sonst genannt wird eine Zeitstudie, d.h. er stoppt die für eine bestimmte Vorrichtung benötigte Zeit ab. Da diese Messung Grundlage seiner späteren Verdienstmöglichkeiten ist, versucht der Arbeiter, während der Beobachtung langsamer als normal zu arbeiten, um später mit seiner Durchschnittsleistung einen Mehrverdienst erzielen zu können. Der Zeitnehmer wiederum trägt dem Rechnung, indem er den Leistungsgrad des Arbeiters zu beurteilen versucht[2)]. Hat er den Eindruck, der Arbeiter sei langsamer als normal, so gewichtet er die gemessene Zeit mit einem Prozentsatz, der entsprechende Abschläge von der Normalleistung 100 % berücksichtigt, also z.B. 90 %. Auf der anderen Seite kann er aber auch über 100% gehen, wenn er der Ansicht ist, der Arbeiter habe ungewöhnlich schnell gearbeitet. Aus der gemessenen Zeit ergibt sich so durch Korrektur um die Abweichung vom Normaltempo die Verteilzeit oder Akkordnorm.[3)]

Das ist das Grundgerüst der Bestimmung von Akkordnormen. Es enthält bereits eine unsichere Größe: die Beurteilung des Leistungsgrades. Zwar werden die Zeitnehmer laufend darin geschult, es bleibt aber immer ein Rest an Willkür.

---

1) Lohnrahmenabkommen; zitiert nach Ihr aber tragt das Risiko, S.9.

2) Vielfach versucht man, diese Schwierigkeiten durch heimliches Beobachten der Arbeiter zu umgehen (s.z.B. Wallraff (1), S.10). Dieses von den Arbeitern wohl schon immer als unkorrekt empfundene Verfahren wird allerdings seit kurzem auch formal "geächtet" (vgl. den Ende 1973 abgeschlossenen Rahmentarifvertrag für die Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbadens).

3) Vgl. hierzu auch die kurze Zusammenfassung in H.Wiedemann: Arbeiter und Meister im rationalisierten Betrieb. Opladen 1974, S.26ff.; sowie A. Brock u.a.; Der Konflikt um Lohn und Leistung. (Theorie und Praxis der Gewerkschaften. Themenkreis Betrieb 2) Frankfurt/M. 1969, S. 103ff.

Weitere kritische Probleme der Zeitabnahme kommen hinzu. Führen mehrere Arbeiter oder Arbeitsgruppen die gleiche Verrichtung aus, so ist der Zeitnehmer gehalten, einen Arbeiter oder eine Gruppe abzustoppen, die einen mittleren Leistungsgrad repräsentiert. Stattdessen mißt man oft leistungsfähigere Arbeiter:

(2.36) Vorarbeiter: Die vorige Schicht wurde abgestoppt.
Wollnitza: Die vorige Schicht, die vorige Schicht! Alles junge unverbrauchte Kräfte aus Jugoslawien... der Älteste keine 25 Jahre, ich möchte dich sehen! (Sowka (3), S.72)

Daneben werden Variationen im Material oft nicht berücksichtigt:

(2.37) Einem meiner Kollegen nahm man beim Bohren von Messingschaltern die Zeit ab, und die Werte, die hier registriert wurden, waren auch gültig für dieselben aus Aluminium. Gußmessing kann mit einer viel höheren Drehzahl gebohrt werden als Aluminium, doch dies blieb bei der Kalkulation unberücksichtigt. Für den REFA-Mann, der oft keine praktische Erfahrung besitzt, ist Bohren eben Bohren. Selbst Nebenarbeiten, wie Bohrer schleifen und Lunker beachten, weil das Loch sonst verläuft, übernehmen die Heinzelmännchen. (Dorroch (1), S.97)

(2.38) Die Zeitnehmer gehen davon aus, man könne alle Materialien, ob dünn oder dick, profiliert oder rund, mit hächster Tourenzahl schneiden. Wenn man dagegen protestiert, kommt der Zeitabnehmer und beweist einem auf seine engstirnige Art, daß es geht: er spannt ein scharfes Sägeblatt ein und trennt ein dickes Profil fast ebenso rasch ab wie ein dünnes Rohrstück. "Na, was sagen Sie jetzt?" grinst er mich an. "Sie müssen das nur fix machen - Akkord, Akkord." Dem Mann begreiflich zu machen, daß ein Blatt bei klobigem Profil schneller abstumpft als bei Dünnrohr, fällt sehr schwer. (ebd., S.99)

Hier ist noch ein weiteres Problem angesprochen: die Berücksichtigung der Zeiten für das Auswechseln von Werkzeugen und anderer für die Wartung der Maschinen erforderlicher Handgriffe.

(2.39) Daß ich im Akkord zurückfallen muß, wenn ich alle zwei Tage eine Kühlmittelpumpe säubere, wollen die führenden Kräfte nicht begreifen.
"So was macht man doch nebenbei", erwiderte der Kalkulator auf meine Beschwerde.
"Das Nebenbei kostet mich aber Zeit, die überhaupt nicht mit berechnet worden ist", gab ich zurück.

Der Kalkulator machte fast ein beleidigtes Gesicht. "Aber das ist doch gar keine Zeit, so ein paar Sekunden. Sie brauchen nur ein paar Späne rausholen, ein Griff benügt, und schon ist alles wieder sauber." Darauf erklärte ich ihm, was nach seiner Ansicht bloß ein Griff war.
Zuerst muß ich das Ablaufgitter abschrauben, danach besorge ich mir ein kleines, speziell für den Behälter angefertigtes Blech. Damit hole ich nach und nach ganze Schüppen voll von Spänen heraus, wobei mein Arm immer tiefer reinkommt, beinahe bis zum Ellbogen. Dann muß ich das schmutzige Grundöl absaugen. Bin ich damit fertig, gehe ich mit einem Eimer in den Keller und hole Slidolin. Nun gieße ich den Behälter wieder voll und schraube das Gitter an. Für diese Nebenarbeit, einschließlich der absolvierten Wege, brauche ich mindestens eine halbe Stunde. Will man die Sache ordentlich machen, was eilig unmöglich ist, vergeht darüber sogar eine dreiviertel Stunde.
Als ich mich hier mit dem Kalkulator nicht einigen konnte, schaltete ich den Betriebsrat ein, der für mich eine Viertelstunde für die Säuberung herausschlug. (Dorroch (1), S.98f.; s. auch Martell, S. 19 ff.)

Soweit die maschinenbedingten Pausen. Daneben sind Toilettenpausen, sowie ein Ausgleich für die Ermüdungserscheinungen beim Menschen erforderlich.

(2.40) Bleibe ich 8 Stunden lang auf dem Hocker sitzen, was aber unmöglich ist, habe ich 10 Mark pro Schicht im Akkord verdient. Bei dieser Arbeit käme ich monatlich auf 200,- Mark Mehrverdienst. Da ich aber gepeinigt werde von Kreuzschmerzen und den ewig gleichen Bewegungen, laufe ich dreimal während der Schicht 5 Minuten lang herum. Meine "persönliche Gymnastik", wobei ich noch so tun muß als ob, denn der Meister sieht es ungern, wenn ich frei umherlaufe. Daß der Weg zur Toilette im Akkord ebenfalls unberücksichtigt bleibt, muß noch erwähnt werden. Muß ich dreimal am Tag zur Toilette, hau ich mir die Zeit selbst kaputt -, dann fällt auch meine "persönliche Gymnastik" fort. Wie ich mich auch drehe, ich komme höchstens auf 8 Mark pro Schicht. Dem Kalkulator kann man solche Probleme nicht begreiflich machen, und dem Chef noch viel weniger. (Dorroch (1), S.96)

Auch wenn bezahlte Pausen in großzügigem Maße gewährt werden, gibt es doch für deren Bemessung keine objektiven Grundlagen (ebd., S.154). So führt die Summierung dieser Einzelfaktoren schon bei einer formal korrekt durchgeführten Zeitabnahme einen erheblichen Ermessungsspielraum des REFA-Mannes. I.d.R. wird dieser Spielraum zu ungunsten des Arbeiters ausgelegt.

(2.41) Brendel versteht es immer wieder, für Breckelboom die fantastischsten Traumzeiten herauszuschinden. (Neuneier(2), S.17)

Es gibt aber auch Zeitnehmer, die versuchen, objektiv zu sein (Reckmann, S.34) oder sich sogar auf die Seite des Arbeiters schlagen (Dorroch (1), S.100).

Werden die ohnehin schon vagen Grundsätze korrekter Zeitabnahme auch noch außer acht gelassen, so wird das ganze Verfahren zur Farce:

(2.42) Wenn ihm ein Arbeitsvorgang zu langsam erscheint, zeigt Battenfeld, wie's schneller geht. Dem Arbeiter Mende, der den ganzen Tag Metallschnecken dreht - für eine braucht er durchschnittlich 30 Minuten Zeit -, demonstrierte er, wie man so ein Stück in 17 Minuten bewältigt, und setzte den Lohn nach seinem eigenen Rekord neu fest. Auf die Einwände des Arbeiters und seines Meisters, der dabeigestanden hatte, daß bei dieser Arbeit, wenn man sie den ganzen Tag machte, die Leistung automatisch abfalle, außerdem Erhol- und Toilettenpausen bei dieser Rechnung nicht berücksichtigt seien und der Arbeiter im übrigen zwei Maschinen gleichzeitig bedienen müsse, antwortete Battenfeld: "Dann ist's ja noch mehr Routine, dann kann man's in 12 Minuten schaffen.." (Wallraff (2), S. 31)

Oft macht man sich nicht einmal die Mühe, eine Zeitstudie ausführen zu lassen, sondern kalkuliert die Akkordnormen nach Erfahrungen mit anderen Verrichtungen. Wann werden nun formal korrekte Zeitabnahmen durchgeführt?

Über die Einführung der Akkordnormen wird uns in der "Literatur der Arbeitswelt" nicht berichtet. Bei der großen Zahl unterschiedlicher Verrichtungen in einem Betrieb ist es jedoch als unwahrscheinlich anzusehen, daß jede einzeln abgenommen wird. Vielmehr begnügt man sich mit Stichproben aus einzelnen Abteilungen und kalkuliert die anderen Verrichtungen nach diesem Muster. "Im allgemeinen wird der Akkord erst dann "abgenommen", wenn "reklamiert" wird..."[1]. Insbesondere bei komplexen Produktionsformen fehlt daher dem Akkordsystem jede objektive Berechnungsgrundlage:

---

1) K. Thomas; Die betriebliche Situation der Arbeiter. Stuttgart 1964, S.20.

(2.43) Der Akkord auf der Werft ist äußerst fragwürdig. Es gibt keine genormten Arbeitsplätze auf einer Werft. Jedes Schiff wird nach den speziellen Wünschen seines Auftragsgebers angefertigt. Für jeden Arbeitsgang muß der Akkord gesondert kalkuliert werden. Einzelne, schlauere Arbeiter verstehen es, Zeiten herauszuschlagen, die ihnen nicht zustehen. Es kommt darauf an, wie man sich mit seinem Vorarbeiter steht. Die Gutmütigen sind bei diesem System immer die Dummen. (Wallraff (1), S. 36)

Änderungen der Akkordnormen treten zunächst einmal immer dann auf, wenn technische oder organisatorische Umgestaltungen des Arbeitsplatzes vorgenommen werden. Dieser Fall ähnelt der Neueinführung von Akkordentlohnung. Zeitabnahmen finden dann meist vor der endgültigen Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen statt, um deren Rentabilität zu überprüfen. Darauf gehen wir im nächsten Abschnitt näher ein.

Zeitabnahmen zur Korrektur des Akkordsatzes werden laut Thomas auch dann vorgenommen, wenn sich die Arbeiter über eine zu hohe Norm beschweren[1]. Da i.d.R. nicht viel dabei herauskommt, dürften solche Beschwerden selten sein.

(2.43a) "Theoretisch hat man dann das Beschwerderecht. Aber lauf du mal zu denen aufs Büro und mach dich unbeliebt, wenn es um 20 Minuten geht. Immer besser ist: Schnauze halten!" (Wallraff (1), S.53)

Umgekehrt wird allerdings die Akkordnorm sofort heraufgesetzt, wenn hohe Prämien darauf hindeuten, daß man sich zugunsten des Arbeiters "verkalkuliert" hat:

(2.44) (verrechnet der Arbeiter) mehr als dreiunddreißig Prozent, kommt der Zeitnehmer und haut die Zeit herunter. (Martell, S.18; vgl. auch Dorroch (1), S.101)

Wie diese Grenzen zustande kommen, deutet das folgende Zitat an:

(2.45) Der Akkord ist mit den Jahren - ähnlich wie beim Sport durch sich ständig überbietende Rekorde - hochgetrieben worden. Es hat vereinzelt Arbeiter gegeben - wahre "Hennecke"-Typen -, die holten das Letzte aus sich heraus, "brachten" einen Stundenlohn von 4,50 DM und

---

1) Vgl. K. Thomas, a.a.o., S. 20f.

darüber. Das darf aber nicht sein, denn ein Hilsarbeiter verdient dann mehr als sein Meister und steckt das Gehalt eines mittleren Angestellten ein. Niemand hält diese Spitzenleistung lange durch, meist geht sie auf Kosten der Gesundheit.
Nun müssen die nachfolgenden Arbeiter dafür büßen. Ihr "Soll" wird von der Werksleitung höhergesetzt, ihr Verdienst sinkt. Aber immer wieder gibt es von der Akkordwut Befallene, die ein neues "Übersoll" herausholen. (Wallraff (1), S.58)

Dieser Zustand wird als "Akkordschere" bezeichnet. Seine Verbreitung läßt sich anhand einer Studie Kellners abschätzen, der bei 87 von 91 untersuchten Betrieben feststellt, daß "fehlerhafte Anordnungen über die Akkordermittlung oder eine fehlerhafte Handhabung der üblichen Methoden der Akkordermittlung durch einzelne Angehörige der mittleren oder unteren Führungsschicht oder durch einzelne Stabspersonen als Akkordschere wirken."[1)2)]

Wie reagieren die Arbeiter auf diese Art der Festsetzung der Akkordnormen? Bereits Roy hatte festgestellt, daß sich Gruppennormen für die Akkordobergrenze herausbilden, die ein Eingreifen der Zeitnehmer verhindern sollen[3)]. Wir können aus der "Literatur der Arbeitswelt" keine direkten Beispiele zitieren, aber es ergibt sich an vielen Stellen indirekte Evidenz für die Existenz solcher Normen, so. z.B.:

(2.46) "Ich habe auch immer gepredigt: malocht nicht wie die Irren, sonst kürzen sie die Zeiten". (Neuneier (2), S.13)

---

1) W. Kellner; Akkordarbeit aus betriebs- und medizinsoziologischer Sicht. Ergebnisse praktischer Untersuchungen. Ludwigshafen (Rhein) 1975, S. 9.

2) Laut H. Wiedemann liegt das "Akkordmaximum" i.d.R. bei 125 % (Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters. Eine soziologische Untersuchung in der mechanischen Fertigung. 2.A., Köln-Opladen 1967, S.58).

3) Vgl. D. Roy; Work Satisfaction and Social Rewards in Quota Achievements. ASR 18 (1953). Ders.,; Efficiency and "the Fix". AJS 60 (1954), S. 255-266. Siehe auch die Zusammenfassung von Roys Analysen in W. F. Whyte et al.; Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry. New York 1955.

Entsprechend wenig wird auch über die Durchsetzung dieser Normen in der Arbeitsgruppe berichtet.

(2.47) Aber um sechs Uhr, auf die Sekunde heult die Sirene. Einige überfleißige Akkordarbeiter lassen schon die Maschinen anspringen, begleitet vom Pfeifkonzert der meisten Kollegen, die für soviel Verrücktheit kein Verständnis aufbringen. (Dorroch (1), S.95)

Die Sanktionierung des durch die Arbeitsgruppe definierten abweichenden Verhaltens kann allerdings auch härter und wirksamer sein.

(2.48) "Du bist jetzt für lange mein Kumpel," sagte ich.
"Ja," gab er zurück.
"Du sollst mich anfeuern".
Er grinste.
"Hör mal, du bist stärker als ich, aber wenn du versuchst, mich schnell zu machen, schlag ich dir von hinten eines mit der Eisenstange über den Schädel, kapiert?"
Mit kauendem Mund murmelte er: "Yes, Sir..."
Ich reichte ihm die Hand -, und er schlug ein. So fingen wir an, oder wie man so schön sagte: wir hauten in die Wand - aber langsam. (Dorroch (1),S.84) [1)]

Vielerorts existiert eine solche Akkordobergrenze nicht oder es gibt Akkordverderber, die die Zeitnehmer dann zum Heraufsetzen der Akkordnormen veranlassen. Dafür ist der Mehrverdienst für viele schon Anreiz genug. Zusätzlich helfen aber die Vorgesetzten noch dadurch nach, daß sie Antreiber an die Spitze einer Akkordgruppe setzen:

(2.49) An der ersten Presse, der Ziehpresse, steht ein stabiler Mann. Das ist der Ziehpressenführer oder - der sogenannte Antreiber. Er ist der Kolonnenführer einer Preßstraße. Dieser Kollege, dem seine Vorgesetzten, also Meister, Obermeister und Produktionsleiter, das Gefühl geben, ein höheres Wesen zu sein, hat den leichtesten Job. Mit der leichteren Maloche wird er zusätzlich für seine Antreiberei belohnt.
(Dorroch (1), S.150)
Täglich kann ich es erleben, wie so ein Typ "seine" Gruppe anfeuert. Stoppt eine Kollegin das Band, weil sie nicht mehr mitkommt, steigt der Kolonnenführer von seiner Arbeitsbühne runter und brüllt: He, was ist los? Warum steht das Band?

---

1) Eine Fülle von solchen Beispielen findet sich bei W. Kellner, a.a.o., S.11ff.

> Die Kollegin ist ganz ab, japst, hat Herzklopfen, kann sich kaum verteidigen: Ich kann nicht mehr - ich bin ganz fertig. Was heißt hier fertig? Die Teile sind verformt -, ich muß sie drehen. Beeilung! Beeilung! Wir müssen unsere 3200 in 'ner Schicht schaffen! Gottverdammtnochmal, wie sollen wir das können, wenn das Band ewig stillsteht? Der Schieber ist nervös, verliert mehr und mehr die Beherrschung und fürchtet, daß ihm der Gruppenakkord kaputtgehauen wird.
> Ich kann die Bleche nicht stundenlang so rasch wenden. Dann brüllt der Ziehpressenführer wieder: wir wollen doch 109 Prozent holen! Verflucht, das ist unser gestecktes Ziel! So beginnt dann - neben dem laufenden Transportband, das ja schon ein Antreibmittel ist - die zusätzliche Antreiberei. (Dorroch (1), S.151)

In diesem Betrieb sorgt man zusätzlich für Konkurrenz unter den Ziehpressenführern, indem die erreichten Produktionszahlen an einer Tafel verzeichnet werden (ebd., S. 152 f.). Diese Methode kann aber auch zum genauen Gegenteil führen. Es ist nämlich eines der größten Probleme bei der Durchsetzung der Akkordobergrenze, daß i.d.R. die Produktionszahlen der einzelnen Arbeiter oder Gruppen nicht bekannt sind. Werden nun kontinuierlich die Spitzenwerte veröffentlicht, so können die entsprechenden Arbeiter gezielt sanktioniert und zur Anpassung an die Gruppennorm gezwungen werden.

Während die Akkordobergrenze dazu dient, gute Akkordsätze zu halten, muß sich der Widerstand gegen zu hohe Akkordnormen anderer Formen bedienen. Die dabei typische Art passiven Widerstandes bezeichnet Whyte als "goldbricking": der Arbeiter bleibt mit seiner Leistung bewußt unter der Norm und begnügt sich mit seinem Garantielohn, in der Hoffnung, daß die Norm herabgesetzt wird, um den Leistungsanreiz des Akkordes wieder herzustellen[1]. Dieses Verhalten scheint allerdings höchst selten zu sein[2]. Das dürfte nicht zuletzt daran liegen, daß die Grundlöhne beim Akkord bewußt niedrig angesetzt werden (ebd., S.105).

---

1) Vgl. W.F. Whyte, a.a.o., S.33ff.

2) Als einziger Fall ist uns begegnet: Dorroch (1), S.104.

Zu den Auseinandersetzungen um die Akkordnormen könnte noch sehr viel gesagt werden und auf einige Probleme werden wir auch noch in den nächsten beiden Abschnitten zu sprechen kommen. Ansonsten ist anzumerken, daß die Aussagekraft der "Literatur der Arbeitswelt" in diesem Punkte begrenzt ist im Vergleich zu den bereits vorliegenden organisationssoziologischen Untersuchungen. Daher sei zur intensiveren Auseinandersetzung mit der Akkordarbeit verwiesen insbesondere auf die bereits zitierten Arbeiten von Brock u.a., Kellner, Roy, Thomas, Whyte und Wiedemann[1].

6. Rationalisierung

In engem Zusammenhang mit der Auseinanderrechnung um die Leistungsnormen stehen die Rationalisierungsmaßnahmen des Industriebetriebes. Wenn wir berücksichtigen, daß ein großer Teil dieser Maßnahmen in der reinen Intensivierung der Arbeit besteht und nur zum andern Teil aus Automatisierung, dann wird deutlich, daß es sich dabei um einen kontinuierlichen und damit alltäglichen Prozess handelt.

a) Die Intensivierung der Arbeit

Im Grunde kann man jede Erhöhung der Akkordnorm im weitgefaßtem Sinne als Rationalisierung bezeichnen, wenn sie nicht nur auf die Korrektur einer falschen Kalkulation hinausläuft. So wurden beispielsweise während der Rezession Ende der 60er Jahre die Akkordnormen ohne weitere Zeitabnahmen generell heraufgesetzt (Martell, S.23), in einem der berichteten Fälle um 20 Prozent (Wallraff (2), S.38). Aber auch bei Zeitlöhnen wird versucht, die Arbeit zu intensivieren durch Einführung zusätzlicher Kontrollmaßnahmen (Schwerdtfeger (2), S.73), Wegfall von Leerzeiten (Grundmann, S.46f.), Einführung von Mehrmaschinen-Bedienung (Seudon, S.126ff.) usw.

---

1) Am Rande sei vermerkt, daß die weitgehende Übereinstimmung der Beispiele aus der "Literatur der Arbeitswelt" und aus soziologischen Untersuchungen für die Validität der hier gewählten Methode spricht.

I.d.R. gehen solche Änderungen allerdings Zeitabnahmen voraus:

(2.50) Aber voriges Jahr haben sie im Betrieb rationalisiert. Da sind ein paar Wochen lang einige Herren im weißen Mantel bei uns herumgelaufen und haben uns bei der Arbeit zugesehen. Später ist dann einmal der Vorarbeiter herumgegangen und hat gefragt, wer es sich zutraut, zwei Pressen auf einmal zu bedienen. Man bekäme dafür einen Stücklohnzuschlag. Und mit zwei Pressen könnte man ja doppelt soviele Reifen herausarbeiten. Ich hab mir gedacht, das ist nicht schlecht, da kommst du zu mehr Geld, und hab mich gemeldet. Die Kollegen, die schon länger da waren, ein paar alte Säcke von der Garnitur vor'm Krieg, haben sauer geschaut. Ich hab dann zwei Pressen zum Bedienen bekommen, und das war so eingerichtet, daß ich in die eine eingelegt habe, und dann hab ich sie geschlossen, danach schnell eine Karkasse gegriffen für die zweite, hab die ebenfalls fertiggemacht, und dann bin ich zurückgelaufen, zur ersten, da war dann schon wieder ein Reifen soweit fertig. Das ging ganz flott, und ich hab ganz schön was rausgeholt. Wie der Ingenieur gesehen hat, daß es bei mir so gut geht, mußten die anderen dasselbe machen. (Kühn, S.58f.)

Widerstand gegen diese Methoden der Rationalisierung ist nur möglich, wenn die Arbeitsgruppe geschlossen auftritt. Da wohl in jeder Gruppe Arbeiter von der Einstellung des zuletzt zitierten Berichterstatters sind, ist es interessant zu erfahren, wie diese zur Solidarität angehalten werden.

(2.51) Während wir über den Hof zur Werkhalle gehen, fragt Stepanek: "Weshalb,glaubt ihr, hat man Brendel aus dem Winterurlaub geholt?"
Ich: "Wahrscheinlich, weil wir mit der Produktion im Rückstand sind. Er wird die Akkorde neu aufnehmen, also ein bißchen an den Zeiten schnippeln."
Baier: "Was, Mensch? Noch kürzere Zeiten? Die sind wohl verrückt! Schneller als wir arbeiten, geht es doch wirklich nicht mehr."
Stepanek: "Woher weißt du das so genau?"
Baier: "Was, wieso? - Ist doch klar! Wir malochen..."
Stepanek winkt ab: "Abwarten! Wie mir bekannt ist, findet Brendel immer einen Dreh, das Rädchen noch etwas schneller zu stellen! Paßt mal auf!"
Ich: "Zum Kopfhängenlassen besteht vorläufig kein Grund. Brendel kann nichts erreichen, wenn wir keinen Fehler machen. Wir arbeiten genau so wie bisher, und keinen Schlag mehr. Wir können einfach nicht schneller - kapiert?
Beide nicken.
Als wir an der Stechuhr neben dem Eingang zur Werkshalle stehen, sieht mich Stepanek an und sagt: "Jetzt wird der Fall kompliziert, denn alle Tricks sind doch schon gelaufen. Wir müssen uns überlegen, wo die Möglichkeit besteht, auch nur fünf Minuten für 'ne Zigarettenpause herauszuschinden."

Ich werde wütend: "Stepanek, wir wollen keine Zeit herausschinden, sondern unsere alte Zeit halten. Das bedeutet, wir arbeiten wie bisher, wie ich eben sagte, und nicht schneller. Kannst du das nicht begreifen, Mann? Wenn du aber loslegst, um nur deine armselige Pause zu kriegen, verfährst du uns den Karren. Und dann hängen wir ganz schön am Fliegenfänger.
Also, laß das man schön bleiben, verstanden!"
Stepanek kleinlaut: "Gut, schon gut!" ...
Als wir die Lackiererei betreten, kommt Wernike, mein Spannmann, auf uns zu.
"Morgen Leute! Na, habt ihr's schon gehört? Brendel will gleich kommen un de Akkordzeit für die Verpackungskisten neu aufnehmen. De Haken an de Aufhängung sollen.."
Ich: "Wundert dich das? Ich habe euch immer gepredigt: malocht nicht wie die Irren, sonst kürzen sie die Zeiten. Aber nein, ihr mußtet ja das große Geld verdienen. Jetzt habt ihr den Salat!"
Wernike fährt fort: "Brendel will andere Haken an et Förderband montieren. Er meint, dat man dann de doppelte Anzahl Kisten aufhängen könnte."
Stepanek: "Soo? Prima! Sieh an! Die doppelte Anzahl! Das hat der Bursche sich aber fein ausgedacht. Aber ohne mich!"
Ich: "Hoffentlich, Stepanek, hoffentlich. So wie ich dich kenne, wirst gerade du der erste sein, der schneller arbeitet als man verlangt."
Stepanek: "Darauf lasse ich es ankommen. Verlaß dich drauf! Darauf bestimmt!"
Ich: "Abwarten und Teetrinken!"
Stepanek geht zu seiner Kabine: "Hol euch der Teufel mitsamt eurem Brendel!"
Ich lache: "Du nimm dich in acht! Paß nur auf, daß dich nicht der Breckelboom holt, denn er ist schlimmer als der Teufel!" (Neuneier (2), S.11f. u. 13)

Da die maximale Arbeitsgeschwindigkeit bei den meisten Verrichtungen durch die Taktzeit der bedienten Maschinen angegeben wird, versucht der Arbeiter, während der Zeitabnahmen mit geringerer Maschinengeschwindigkeit zu fahren. Die Zeitnehmer unterbinden das i.d.R., indem sie die Maschine von vornherein auf die maximale Tourenzahl einstellen (Dorroch (1), S. 96f.). Der Arbeiter kann dann nur versuchen, den Zeitnehmer zu überlisten, indem er die Maschine bei dieser Taktzeit Ausschuss produzieren läßt und ihn so zwingt, eine geringere Maschinengeschwindigkeit zu akzeptieren. Mit dieser Art von Sabotage wehren sich z.B. die Lackierer im letzten Beispiel gegen die Rationalisierungsmaßnahme:

(2.52) Mittlerweile ist die Pause zu Ende...
"Na, dann kann's ja weitergehen."
"Dann müssen wir aber langsamer fahren," sagt Wernike.
"Langsamer? Warum?" Brendel sieht Wernike an.
"Weil de Kisten alle noch weich sin."
"Weich?"
"Ja, weich! Nit richtig eingebrannt."
"Das ist ja doch... Warum zum Teufel, sagst du das nicht sofort, was! Sowas habe ich in meinem ganzen Leben noch nicht gesehen! Seid ihr verrückt? Oder wollt ihr mich kaputtärgern?" Brendel ist knallrot im Gesicht, und sein Hals schwillt vor Erregung. So habe ich ihn noch nie gesehen, habe es nicht für möglich gehalten, daß auch er seine Ruhe verlieren kann. Aber es dauert nur einen Augenblick, dann ist er wieder der alte, abgebrühte Zeitjongleur und sagt: "Beide Bänder einen halben Gang zurück! Dann müssen die Dinger hart werden. Ich berechne die Zeit für das Trocknen als Arbeitszeit..."
Dann haben wir fast drei Stunden Pause, weil die ganze Runde nochmal durch den Einbrennofen muß.
"Eigentlich müßtest du mir jetzt einen ausgeben," grinst Wernike.
"Weil du nichts gesagt hast?"
"Nee, weil ich de Gasleitung besser kenne," lacht er. Jetzt muß ich auch lachen: mir geht ein Licht auf. Der Hund hat die Gaszufuhr gedrosselt. Er muß unbemerkt auf den Einbrennofen geklettert sein und am Haupthahn gedreht haben. (Neuneier (2), S.50f.)

Um jeden Widerstand möglichst ausschließen zu können, stellt man nicht selten die Arbeiter vor vollendete Tatsachen. Die Zeitstudien werden dann heimlich abgehalten (Wallraff (1), S.10) und die Einführung der Rationalisierungsmaßnahme wird z.B. folgendermaßen getarnt:

(2.53) Zu Schichtbeginn wird den Lackierern mitgeteilt: "Ein bedauerlicher Produktionsfehler hat sich irgendwo vorn am Band eingeschlichen. Der Fehler wird bereits wieder abgestellt. Aber für ein paar Stunden laufen noch die alten Wagen. Die Lackierer müssen die Schäden halt hier ausbügeln. Läßt sich leider nicht anders machen. Ist auch nur am T-Modell und für einige Stunden."
Das "Ausbügeln des Produktionsfehlers" besteht im zusätzlichen Streichen von zwei nicht lackierten und schlecht zugänglichen Stellen. Man muß dafür in jeden T reinkriechen. Erscheinen einige T's hintereinander auf dem Band - das kommt alle paar Minuten vor -, schlagen wir uns doppelt. Wir geraten in "Schwimmen" und hängen dauernd vorn. "Da heißt's Zähne zusammengebissen und durchhalten, ist ja bald wieder vorbei", sagt J. nebenan und setzt zu einem Spurt an, um den ersten Wagen noch zu "packen", der gleich vom Band rollt und an dem er noch nichts gemacht hat. Unsere Schicht geht zu Ende, und der Produktionsfehler läuft immer noch.

Auch am nächsten Tag hat er sich noch nicht wieder heraus-"geschlichen". Als er auch am dritten Tag noch da ist, glauben wir nicht mehr an einen "Fehler". (Wallraff (1), S.23)

b) Die "Freisetzung von Arbeitskräften"

Die Intensivierung der Arbeit während der Rezession zeigt deutlich, daß die Rationalisierung nicht unbedingt mit einer Vergrößerung des Absatzes zusammenfallen muß. Dann ist die Erhöhung der Produktionsnormen für einen Teil der Arbeiter verbunden mit der Entlassung (oder im günstigsten Fall Versetzung) der anderen (Schichtarbeit, S.82). Andere Rationalisierungsmaßnahmen ziehen ebenfalls den Verlust von Arbeitsplätzen nach sich, so die Verlagerung der Produktion (Seudon, S.125; Röhrer, S.132) und insbesondere die Automatisierung (Schichtarbeit, S.87f.; Röhrer, S.134f.; Wallraff (1), S.109).

Der "Freisetzung von Arbeitskräften" versuchen die Betroffenen in manchen Fällen zu entgehen, indem sie zusätzliche Arbeit vortäuschen:

(2.54) Zuweilen entleerte ich den Wagen - wenn der Meister es nicht sah - mit dem Kipper und lud ihn von neuem auf. Einen Wagen neu beladen dauerte mit Bummeln immerhin eine Stunde. Das taten alle Kollegen, sogar mehrmals am Tag -, nur durfte sich niemand erwischen lassen. Wir machen es, um trotz allem unseren Job zu behalten. Denn hätte die Werksleitung entdeckt, daß wir uns selber doppelt und dreifach dieselbe Arbeit aufbürdeten, wären von uns nicht 10, sondern 20 auf die Abschußliste gekommen. Wer niemals beim Nichtstun ertappt wurde, besaß auch die größte Chance, seine Stelle nicht zu verlieren. Die Automation brachte es mit sich, daß wir allenfalls noch fünf Stunden Arbeit in der Schicht vorfanden. Es gehörte immermehr Talent dazu, sich eine ganze Schicht lang ununterbrochen zu beschäftigen. Wir hatten aber einen Knaben, der schaffte das mühelos. Er hieß Harald, 19 Jahre alt, ein drahtiger, bleicher Bursche mit munteren Augen. Er trug mit Recht den Spitznamen "König der Faulpelze". Seine bisherige Glanzleistung bestand darin, einen E-Wagen, den er in einer Stunde vollgepackt hätte, drei Tage lang zu beladen. Er fuhr mit seinem Auto über das gesamte Werksgelände spazieren. Wenn es ihm danach gelüstete, lud er den Wagen zehnmal hinter einer Presse auf und ab, kurvte zu einer anderen Maschine und begann dort von vorn das langweilige Spiel. Zwischendurch machte er Zigarettenpausen.

Einmal erlebte ich einen interessanten Vorfall: In der Ferne tauchte der Meister auf, ein dicker Kerl, im linken Mundwinkel, wo ihm zwei Zähne fehlten, ein ausgefranzter Zigarettenstummel. Die abgewetzte, lederne Schlägermütze hing immer schräg auf einem Ohr. Der Meister war zugleich streng und gutmütig: wer seine Befehle mißachtete, sich beim Faulenzen erwischen ließ, erhielt irgendwo für einige Tage eine Sauarbeit. Wer seinen Anordnungen aber brav nachkam, sich obendrein viel beschmutzte, war sein persönlicher Freund. Als dieser Mann also nahte, kroch Harald rasch unter seinen Wagen und machte sich von unten emsig daran zu schaffen.
"He, was ist los!" keifte der Meister.
Harald, zuvor noch sauber wie ein Direktor, krabbelte nun ächzend hervor, im Gesicht Schmutzspuren, die ölverschmierten Hände voll von Werkzeugen und Schrauben.
"Motor im Eimer, muß repariert werden. Außerdem muß ich die Räder nachsehen, eventuell abziehen."
Der Meister war befriedigt, "Na schön, hol dir aus dem Magazin eine Abziehvorrichtung."
Harald ging davon.
Aber ein anderer Kollege, der Harald nicht leiden konnte, berichtete dem Meister, das könne unmöglich stimmen. Der Wagen sei noch vor wenigen Minuten gut gelaufen. Darauf setzte sich unser Vorgesetzter argwöhnisch ans Steuer und will fahren, doch der Wagen springt nicht an. So warteten wir ab, bis Harald mit der Abziehvorrichtung eintraf.
"Los, los, montier ein Rad ab!" rief der Meister immer noch mißtrauisch.
Ich war auf den Trick gespannt, den der Knabe jetzt aus seiner Kiste holen mußte. Als das Rad herunter war, wurde es vom Meister genau untersucht: Kugellager und Welle waren zerfressen.
"Das wird eine schwierige Reparatur", meinte der Vorgesetzte freundlich. "Schaffst du das allein, mein Junge?" "Aber sicher", grinste Harald.
"Dann an die Arbeit, mein Junge. Rubbeldiekatz - zackzack..."
Daß mein Kumpel vorher die Räder mit Sand geölt und die Zündkerze herausgedreht hatte, sollte ich erst später erfahren. (Dorroch (1), S.39f.)

Häufiger scheint aber die Reaktion auf die Kündigungsdrohung darin zu bestehen, daß man durch weitere Erhöhung seiner Leistung versucht, bei den Vorgesetzten einen guten Eindruck zu machen. Das führt zu einer zusätzlichen Intensivierung der Arbeit und ermöglicht dem Betrieb weitere Entlassungen.

7. Betriebliche Vorschriften und ihre Handhabung

Mit der Festlegung der Produktionsnormen und der Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen haben wir zwei Problemkreise kennengelernt, die durch den stetigen verdeckten Konflikt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gekennzeichnet sind. Ähnliche Konflikte bestehen bei einigen betrieblichen Vorschriften, auf die wir jetzt näher eingehen werden. Diese stehen wiederum in engem Zusammenhang zur Auseinandersetzung um die Arbeitsintensität, so daß wir es hier mit einem Grundkonflikt zu tun haben, der auf verschiedenen Feldern ausgetragen wird. Zwei Vorschriften sollen hier behandelt werden: das Verbot von Arbeitserleichterungen und die Sicherheitsvorschriften.

a) Das Verbot von Arbeitserleichterungen

Nochmals zurück zur Zeitabnahme. Genauso, wie die Arbeiter die Maschinenleistung künstlich drosseln, ist es natürlich auch möglich, daß sie die Verrichtung komplizierter und zeitraubender ausführen, als es möglich wäre. Da die Zeitnehmer den Sollablauf der Verrichtung kennen, kann es sich dabei nur um die Unterdrückung persönlicher Verbesserungen handeln. Man könnte annehmen, das wäre den Vorgesetzten gleichgültig, da ja der Arbeiter, sobald der Zeitnehmer fort ist, durch den Einsatz seiner Verbesserungen eine erhöhte Leistung bringt. Die Akkordschere wirkt sich nun aber so aus, daß der Arbeiter statt dessen seinen Arbeitsaufwand senkt durch Einlegen zusätzlicher Pausen usw. Das ist vermutlich der Grund, weshalb die Benutzung von Arbeitserleichterungen verboten ist.

(2.55) "Die Kalkulation hat entdeckt, daß immer mehr von uns den Spitzenakkord erreichten."
"Und was ist daran schlimm?"
"Ich hab' zusammen mit sieben Kolleginnen, die Loch-, Bohr- und Körnerwerkzeuge verbessert", gestand Helga. "Verschiedene Aufträge stanz ich nur noch an der Presse -, dadurch erspare ich mir die Arbeitsgänge körnern und bohren."
"Das habt ihr natürlich nicht im Stundennachweisbuch angegeben, oder?"
"Nein - wir wollten uns doch die Arbeit erleichtern", entgegnete sie."Anfangs mußten wir für die Verbesserungen Zwischenzeiten opfern. Da haben wir ein bißchen reingebuttert, aber dann, als wir alles fertig hatten, lief es wie geölt."
"Verstehe, hättet ihr das gemeldet, wären die Akkordsätze neu kalkuliert worden - zu eurem Nachteil."

"Genau..."
"Wo habt ihr die Werkzeuge?"
"Wir haben sie versteckt." (Dorroch (1), S.190)
Was Helga und deren Kolleginnen nicht ahnten: nach Feierabend begann die Werksleitung im Betrieb nach den Ursachen zu forschen. Bald fand der Meister die versteckten Werkzeuge.
Der Fund erregte Aufsehen.
"Wer hier Vorrichtungen und Werkzeuge anfertigt, das bestimme ich!" schnauzte der Meister während einer eilig angesetzten Betriebsversammlung. (ebd., S.191)

Am Schluß dieser auszugsweise zitierten Episode wird das Verbot schriftlich präzisiert durch Aushang am schwarzen Brett:

(2.56) Es wird darauf hingewiesen, daß es strengstens verboten ist, während der Arbeitszeit, ohne Wissen des Schichtführers, Vorrichtungen herzustellen. Jedem, der diese Anordnung mißachtet, droht künftig fristlose Entlassung. (ebd., S.193)

Welche Bedeutung der Akkordschere und deren Hintergründen zukommt, wird auch an folgendem Beispiel deutlich:

(2.57) Mein Freund G. erzielte einmal etliche Monate hintereinander die Spitze. Das war ungewöhnlich.
Ein Zeitabnehmer dachte über das Phänomen nach, weil er sich sagte: wenn der Mann regelmäßig 39% bis 40% erreicht, dann ist da irgendwo was faul. Er begann nachzuforschen, konnte jedoch meinem Freund keine unlauteren Handlungen nachweisen. G. seinerseits war nämlich nicht so blöd gewesen, zwei Werkzeugverbesserungen nach oben zu melden. Von wegen - im Rahmen des betrieblichen Vorschlagwesens... Fauler Zauber! Dafür hätte er zweimal einen 50-Mark-Schein bekommen, die übliche Belohnung bei E., egal wie vortrefflich eine Verbesserung auch sein mochte. Mein Freund hätte also hundert Mäuse mehr in der Geldbörse gehabt, aber anschließend wäre sein Kalkulator gekommen und hätte - im Interesse der Firma - seine gute Zeit wesentlich runtergehauen.
Nun war es aber so, daß der hochqualifizierte Vorarbeiter A., der nicht im Akkord stand, G's Gehalt erfuhr. G. verdiente 70,- DM mehr als A. Darauf beschwerte sich der Vorarbeiter bei der Betriebsführung und bestand auf einem höheren Lohn. Weil der Chef aber dem Vorarbeiter keine Lohnerhöhung zubilligen wollte, andererseits fürchtete, ihn zu verlieren, ließ er G. während der Arbeit heimlich beobachten. Erst jetzt wurde sein Geheimnis enthüllt: Man stellte fest, daß er - aufgrund der weiterentwickelten Werkzeuge - ganz gemütlich die 40% herausholte. Das war verboten. Von nun an wurden seine Zeiten runtergeschlagen, so daß er künftig froh sein konnte, wenn er wenigstens alle drei Monate die 40%-Grenze erreichte. Das ihm jetzt der Schweiß von den Backen lief, danach fragte niemand. (ebd., S.102)

In anderen Fällen sind die Gründe für das Verbot der Benutzung von Arbeitserleichterungen nicht aus dem Text ersichtlich:

(2.58) "Paß auf Salvatore, ich zeige dir, wie man schneller vorankommt. Du mußt statt einer Platte zwei nehmen, verstehst du? Zwei Platten sind zwar nicht erlaubt, aber es geht schneller,... und immer lucki - lucki, ob der Meister da ist, ... dann nur eine Platte!" (Sowka (1), S.42)

Akkordarbeitern wird verboten, während der Arbeit zu sitzen (Dorroch (1), S.153) oder Pausen zu machen, wann es ihnen gefällt (s.o.). Ihre Arbeitszeit müssen sie stempeln wie Zeitlöhner. Fragt man nach der Funktion dieser Ge- und Verbote, so stößt man immer wieder auf die unzulängliche Bestimmung der Akkordnormen. Die Handhabung der Akkordschere setzt voraus, daß man das Bremsen auf Seiten der Arbeiter durch eine Reihe von Maßnahmen verhindert, darunter durch die Setzung besagter Normen.

Andere Gründe für das Verbot von Arbeitserleichterungen fallen dagegen kaum ins Gewicht.

(2.59) Wenn ich den Vorschub nicht höher stelle, schaffe ich die Stückzahl nicht, aber es ist strengstens verboten, den Vorschub höher zu stellen. Die Kontrolleure, die Einsteller und Meister müssen darauf achten..., doch sie merken es nicht oder sie drükken sämtliche Augen zu, solange Maß und Qualität der Werkstücke stimmen. Aber es gibt noch andere Leute, die auf den Vorschub achten. Auf die muß man besonders scharf aufpassen.
Da sind einmal die Zeitnehmer...
Da ist der Obermeister, den man zur Verantwortung zieht, wenn meine Nadel früher als vorgesehen stumpf wird, und das wird sie nun einmal, wenn ich den Vorschub höher stelle. Auch er darf mich nicht erwischen, und er kommt zwei-, dreimal im Tag an meiner Maschine vorbei. (Martell, S.21)

Aus den Beispielen geht hervor, daß die Vorgesetzten i.d.R. ziemlich hart gegen Übertretungen dieser Verbote vorgehen. In scharfem Kontrast dazu steht das großzügige Tolerieren von Verstößen gegen einen anderen Satz von Normen: die Sicherheitsvorschriften, denen der Industriebetrieb unterliegt.

b) Sicherheitsvorschriften

Mit den Sicherheitsnormen wird der Arbeiter durch Aushänge oder Vorträge des Sicherheitsingenieurs vertraut gemacht. Im Arbeitsprozess verlieren diese Vorschriften aber jegliche Bedeutung, da die Vorgesetzten sich darüber hinweg setzen und auch die Arbeiter dazu zwingen, dasselbe zu tun. Hierzu folgendes Beispiel eines Kranführers in einem Stahlwerk:

(2.60) Machst du die Arbeit nach Unfallvorschrift, kriegst du einen rein. Dann schreit der Meister: "Du lahme Wehe, sind wir hier im Nonnenkloster?" Und machst du sie anders, bist du, nicht der Vorgesetzte, beim geringsten Patzer der Dumme. Es ist klar: hält man sich nicht an jeden Buchstaben, läuft die Produktion schneller. Würde ich nach Vorschrift fahren, könnte ich in einer halben Stunde nur 10 Blöcke aus den Kuben rausziehen. Fahre ich aber rücksichtslos, hole ich in derselben Zeit 30 Blöcke aus den Kuben. (Dorroch (1), S.175f.)

Gerade von extrem unfallgefährdeten Arbeitsplätzen wie Stahlwerken und Werften wird berichtet, wie Vorgesetzte ihre Untergebenen zur Übertretung der Sicherheitsnormen veranlassen (Wallraff (1), S.32; Stender, S.106). Weigerungen auf Seiten der Arbeiter treten zwar auf (Schichtarbeit, S.43), dürften aber sehr selten sein (Dorroch (1), S.174). Einem Eingreifen der zuständigen Behörden wird auf die verschiedensten Arten vorgebeugt, so z.B. indem man unzulässige Tätigkeiten nachts durchführen läßt (Wallraff (2), S.31), oder die Arbeiter durch Kündigungsdrohungen davon abhält, Meldung zu erstatten (Dorroch (1), S.175). Die Folgen dieser Art der Handhabung von Sicherheitsvorschriften wird uns noch ausführlicher im Zusammenhang mit Betriebsunfällen beschäftigen[1].

---

1) Neben dem Verbot von Arbeitserleichterungen und den Sicherheitsvorschriften gibt es weitere betriebliche Normen, wie z.B. das Rauchverbot (Krüger, S.11; Wallraff (2), S.12), das Verbot von Unterhaltungen während der Arbeit (Schwerdtfeger, S.37) oder das Verbot von Schlägereien auf dem Werksgelände (Somplatzki, S.54ff.; Köberling (2), S.69ff.). Ihre Motive gehen aus den untersuchten Berichten nicht näher hervor, doch kann man darin neben den bereits genannten Produktivitätsgesichtspunkten ein Element allgemeiner Disziplinierung der Beschäftigten sehen.

8. Die Zuteilung von Überstunden

Bei unserem Versuch, den Ablauf eines normalen Arbeitstages darzustellen, kommen wir nun zum Ende der regulären Arbeitszeit und zu der Frage, wie Überstunden vereinbart werden.

(2.61) Die Directrice stellte einen weiteren Korb mit Arbeitsgut auf den Automatenständer und sagte: "Wenn Sie es bis zum Feierabend nicht schaffen, können Sie ja eine Stunde länger arbeiten." (Stuchhold, S.96)

Neben dieser eher indirekten Aufoktroierung von Überstunden kann der Vorgesetzte auch Anweisungskompetenz und Sanktionsgewalt offen demonstrieren.

(2.62) Freitags kommt der Vorarbeiter und fragt einen: "Nun, wie ist's? Samstag oder Sonntag? Oder beide?" Die meisten können dann nicht nein sagen, sie brauchen das Geld auch, entscheiden sich für den Samstag oder Sonntag oder auch für beide Tage. Lehnt jemand ab, kommt der Meister und spricht schon etwas deutlicher: "Sag nur, du kannst mit den paar Kröten auskommen. Meinst wohl, du hättest es nicht nötig! Warte nur ab, es kommen auch noch andere Zeiten! Dann sag ich nein!" Der Obermeister spricht es generell aus (als ich in der langen Reihe vor der Stempeluhr stehe, wir haben heute nur acht Stunden gearbeitet): "Ab sofort hebe ich hiermit die blödsinnige 41-Stunden-Woche auf. Es ist die Pflicht eines jeden, täglich mindestens zehn Stunden zu arbeiten. Das ist wohl das mindeste, was wir von euch Brüdern verlangen können!" (Wallraff (1), S. 37)

Die hier nur angedeuteten Sanktionen reichen von der Nichtberücksichtigung bei Prämien und Zulagen (Schichtarbeit, S.90) bis zur Kündigungsdrohung (v.d.Grün (2), S.72; Wallraff (2), S.31).

Die Situation sieht dort völlig anders aus, wo sich die Arbeiter selbst um Überstunden bemühen (Grundmann, S.46). Hier wird die Zuteilung von Überstunden ein ähnliches Sanktionsmittel in der Hand des Vorgesetzten wie die Zuweisung der begehrten Arbeitsplätze.
Ein (vielleicht) extremes Beispiel:

(2.63) Weil Elephteria in Lohngruppe zwei arbeiten mußte und keine Zulage bekam, versuchte sie, Geld durch Überstunden zu verdienen.
Mitte der Woche wurde die Mehrarbeit für Samstags eingeteilt. Dreyer ging an den Arbeitsplätzen vorbei, bekam seinen Schnaps oder Zigaretten und trug dann die Überstunden ein. Wenn mehr Arbeit verteilt werden mußte und seine "bewährten" Kräfte versorgt waren, wählte er nach "Nase" aus. Arbeiterinnen, die sich nie beschwerten, keine Kritik übten, waren ihm sympatisch, wurden eingeteilt. Die "roten", wie er die anderen Frauen oft nannte, ließ er die Fußtritte spüren, die er von oben bekam...
Dreyer war bei ihr angelangt. Er stank wieder nach Schnaps. "Äh! Überstunden?"
Elephteria nickte. Er schrieb ihren Namen auf.
"Na, hasse wat da?"
Jedesmal hatte sie eine Flasche Klaren für ihn dabei gehabt, oder ihm eine Packung Zigaretten zugesteckt. Diesmal hielt sie ihm nichts hin.
"Nix da?" fragte er nochmal.
Sie hatte die Flasche Korn in der Tasche, für zu Hause gekauft.
"Na!"
Nee du, heute nicht, dachte sie. Aber was ist, wenn er mich wieder ausstreicht? Er streicht mich bestimmt aus. Lieber kein Schnaps als kein Geld.
Sie wollte ihn los werden, gab ihm die Flasche. Er grinste und ging weiter. (Spix, S.38)

9. Stempeln und Kontrolle am Werksausgang

(2.64) Fünf Minuten vor Feierabend wurden wie gewöhnlich die Maschinen abgestellt. Stempel, der Bierholer, mußte sich vor der Tür zur Schlosserei postieren, denn der Dicke war noch nicht durch. Stempel sollte die Kollegen warnen, wenn der Chef mit seinem Sohn bei uns die Runde machte. Denn Händewaschen darf nicht in der Arbeitszeit geschehen, so steht es in der Arbeitsordnung.
Schnell drückte sich jeder ein Würstchen Sandseife aus dem Paket und rannte zum Wasserkran. Gerade als Kurt den Kran aufdrehen wollte, kam das Signal. Alle rannten an ihre Arbeitsplätze zurück, um Beschäftigung vorzutäuschen. Ich griff mir einen Besen und kehrte die Seilschnipsel zusammen.
Da kam der Dicke herein. Mit rotem Gesicht und roter Nelke im Revers, zwei Schritte hinter ihm der Betriebsleiter. Mit seinem Stöckchen deutete er auf mich und brüllte in den Raum: "Was macht der da?"
"Ich fege!" antwortete ich, wurde aber sofort angeschrien: "Damit kann ich kein Geld verdienen!"
(Mayer/Wellhöner, S. 45 f.)

Der Arbeitsalltag endet wie er begonnen hatte mit dem Stempeln oder der Markenausgabe. Wie der Arbeiter beim Betreten des Betriebes zur Nummer wurde, so ist er nun wieder Mensch (Somplatzki, S.18; Gaul, S.38; Schmid, S.14). Doch zuvor muß er noch eine Prozedur durchlaufen, die seine ganze Abhängigkeit im Betrieb nochmals deutlich macht: die Kontrolle durch den Werkschutz.

(2.65) Im Strom der nach draußen drängenden Arbeiter werde ich durch einen schmalen Gang hinausgeschwemmt. Vorher noch die Kontrolle am Tor. Ich drücke den automatischen Kontrollknopf und halte dem Pförtner die geöffnete Aktentasche hin. Die automatische Kontrolllampe leuchtet rot auf. Ich muß in eine Kabine, hinter dem Vorhang werde ich kurz abgetastet, "auf eine eventuell unter der Jacke verborgene Kurbelwelle oder auf dem Körper versteckte Motorteile hin", wie mir der Mann vom Werkschutz dabei erklärt.
Im Bus stellt der Schaffner lakonisch fest: "Man behandelt euch wie die Verbrecher!" (Wallraff (1),S.16f)

Die Gefahr eines Diebstahls ist sicherlich gegeben (Limpert, S.75). Während im letzten Falle vielleicht von einer sachgerechten Kontrolle gesprochen werden kann, wird die damit verbundene Schikanierung Abhängiger in dem folgenden Beispiel offensichtlich:

(2.66) An dem Werktor der Firma O. werden in unregelmäßigen Abständen scharfe Kontrollen an Belegschaftsmitgliedern durchgeführt. Schichtende. Die Werkswache postiert sich am Ausgang. Die Schergen picken sich einige Arbeiter, die gerade das Gelände verlassen wollen, heraus. Befehle tönen durch die Luft. "He, du Rotzkerl mit der blauen Mütze, tanz an! Ja, du -, du bist heute reif!" Und ein anderer von den Posten brüllt: "He, und du Hippie-Dirne auch! Ja, du -,guck nicht so dämlich! Marsch, Marsch! Und du da hinten, linksaußen mit dem grauen Bart! Ja, du! Los, los - dalli, dalli -, sonst tret ich euch in den Arsch! Antreten zur Kontrolle!"
Die anderen sind froh, daß sie davonkommen. Glück gehabt. Mit hungrigem Magen von diesen Leuten gefilzt werden, macht keinen Spaß. Aber die Betroffenen müssen gehorchen, sonst trifft sie die Gewalt der Wache. Sie folgen den Wärtern zum Kontrollhaus. "Los, Oberkleidung ablegen!" ruft ihnen der Oberwärter zu. "das Weib stellt sich dort in die Ecke!" Er grinst, geht auf sie zu und nimmt sie sich selber vor. Zwei andere tasten die beiden Arbeiter ab, durchwühlen ihre Jakken und Hosen, kehren das unterste nach oben, schmeißen alles auf den Tisch. Auch ihre Taschen werden geleert:

> Thermosflaschen, Butterbrot- und Tabaksdosen, Zeitungen und persönliche Dinge -, alles knallt auf den Tisch. Nach einer sorgfältigen Durchsuchung finden die Wärter nichts. "Habt Massel gehabt!" ruft ihnen der Oberwärter zu, zugleich aber enttäuscht darüber, keinen überführt zu haben. "Los, verschwindet!"
> Die Kontrollierten packen ihre Siebensachen zusammen und gehen. (Dorroch (1), S.157f.)[1)]

C. Nicht alltägliche Vorfälle und Interaktionen

Nachdem wir den Arbeitsalltag eines Industriearbeiters anhand einiger typischer Interaktionsepisoden dargestellt haben, sind nun in dieses Bild die außergewöhnlichen Vorfälle einzubauen. Diese besitzen oft eine erhebliche Bedeutung für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, vollzieht sich doch die Einschätzung von Personen in starkem Maße an deren Verhalten in Extremsituationen. So greifen auch die hier zitierten schreibenden Arbeiter zur Charakterisierung der Vorgesetzten immer wieder auf solche nicht alltäglichen Begebenheiten zurück. Dabei wird insbesondere deren Verhalten bei Unfällen eine sehr große Bedeutung zugemessen. Weiterhin werden wir auf die Sanktionierung der Arbeiter durch ihre Vorgesetzten eingehen, d.h. auf Fälle, in denen die Vorgesetzten ihr Verhalten von sich aus möglichst auffällig demonstrieren, um abweichendes Verhalten auf Seiten ihrer Untergebenen zu definieren und zu verhindern. Danach versuchen wir, einige Formen offenen Widerstandes darzustellen, woran einige Bemerkungen über die Rolle der institutionalisierten Interessenvertretung der Arbeiter anzufügen sind. Die Austragung dieser Konflikte zwischen Vorgesetzten, Untergebenen und Betriebsrat auf Betriebsversammlungen wird uns in einem gesonderten, letzten Abschnitt beschäftigen.

---

1) Daß diese Art der Kontrolle kein Einzelfall ist, zeigte die Schlusspassage des Fernsehberichtes "Betriebspolizisten - Werkschutz in der deutschen Industrie" (ARD, 1. Programm, am 7.1.1976 2o.15 - 21.oo Uhr). Die Leibesvisitation wurde im gezeigten Beispiel offensichtlich als legitim empfunden, worauf die Tatsache hindeutet, daß dieser Vorgang ungehindert gefilmt werden durfte.

1. Arbeitsunfälle

Arbeitsunfälle besitzen eine entscheidende Bedeutung im Leben der Arbeiter und oft stellen sie den Punkt dar, an dem der Arbeiter über seine Situation nachzudenken beginnt. So waren Unfälle auch Anlaß für die Niederschrift von einigen der hier verwendeten Berichte aus der Arbeitswelt, so explizit bei Sowka (Sowka (3), S.3) und von der Grün (v.d.Grün (1))[1]. Entsprechend großen Raum nimmt die Schilderung von Arbeitsunfällen in der"Literatur der Arbeitswelt" ein. Daher müssen wir uns auf einige Aspekte beschränken, um nicht den Rahmen dieser Arbeit zu sprengen. Dabei sollen die Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vor und nach dem Unfall dargestellt werden und nur am Rande der Unfall selbst.

a) Vor dem Unfall

Die Mehrzahl der Interaktionen, die einem Unfall vorangehen, sind uns bereits bekannt, da sich die meisten Unfälle aus dem alltäglichen Arbeitsablauf heraus entwickeln. Das beginnt mit den Anweisungen, Kontrollen und Sanktionen durch die Vorgesetzten, die den Arbeiter in manchen Fällen unter einen solchen Leistungsdruck setzen, daß er Sicherheitsvorschriften außer acht läßt, von den Vorgesetzten toleriert.

(3.1) An einem Kran hatte man eine Pfanne flüssiges Roheisen gehängt. Von weitem schrie der Meister: "Nun los - dalli, dalli!" Aber der Oberschmelzer, dem es nicht so schnell gelang, die Kubane an die Ohren zu hängen, rief nach einem Helfer. Der Meister brüllte: "Bist du auch noch zu doof, die Pfanne anzuhängen?" Obwohl die Kubane noch nicht richtig drin hingen, war dem Mann nun alles egal: er gab dem Kranführer das Zeichen, hochzuziehen und in Richtung Ofenbühne abzufahren. Der Kranführer ist hier hilflos, weil er kaum sehen kann. Er muß sich auf den Kollegen, der unten anhängt und Zeichen gibt, verlassen können. So zog er hoch und fuhr mit dem Kran ein wenig über die Ofenbühne -, er mußte über den Chargierkran hinweg. Aber zum Glück dreht der in eine andere Richtung ab - hinter ihm her trotten sechs Maurer, die zuvor unter der Bühne ge-

---

1) Vgl. auch die Biographie eines schreibenden Arbeiters in Gluchowskis Roman "Blutiger Stahl".

arbeitet hatten. In diesem Augenblick flog die Pfanne oben raus, - ca. dreißig bis vierzig Tonnen glühendes Roheisen. Das Ding donnerte durch die Stahldecke, durchbohrte Beton und Eisenträger. Wenn die Maurer nur wenige Sekunden später ihren Arbeitsplatz verlassen hätten, wären sie weggezischt worden wie Wassertropfen auf einer glühenden Herdplatte. In einem Umkreis von fünfzig Metern tobte eine einzige Höllenglut. (Dorroch (1), S.181)

Ähnlich sieht es auch mit den Unfallverhütungsmaßnahmen aus:

(3.2) Ich hole mir einige Prellungen an den Füßen; und die meisten hier haben schon Fußverletzungen gehabt, wenn ihnen ein schwer beladener Hubwagen über den Fuß gerollt ist. Sicherheitsschuhe mit Eisenkappen, die das verhindern würden, werden vom Werk nicht gestellt, und darum trägt sie auch keiner hier. Dafür hängt jedoch ein Aushang aus, in dem die Firma die steigende Unfallquote beklagt: "Bei Verstößen gegen die allgemeinen Unfallverhütungsvorschriften durch Unternehmer oder Versicherte, werden die Strafbestimmungen des § 710 RVO angewendet. Die Ordnungsstrafen können bis 10000 DM betragen. Die Berufsgenossenschaft Druck und Papier hat in zwei Schreiben auf das Tragen von Sicherheitsschuhen hingewiesen. Es darf zumindest erwartet werden, daß festes Schuhwerk grundsätzlich bei der Arbeit getragen wird." Die Praxis beweist, daß "festes Schuhwerk" kein Ersatz für Sicherheitsschuhe ist. (Wallraff (2), S.12f.)

(3.3) Überall im Werk sind Warnschilder angebracht. Sie scheinen mehr als Dekoration gedacht. Über dem Schleifstein zum Beispiel mahnt folgendes Schild: "Was trägst Du lieber, eine Schutzbrille oder später ein Glasauge?!" Die Schutzbrille ist zwar auf dem Schild neben dem Glasauge abgebildet, aber nirgends aufzutreiben. Der Meister, den ich danach frage, hat nur ein Achselzucken dafür übrig. (Wallraff (1), S.61)

Beschwerden der Arbeiter über diese Zustände werden ignoriert. Wendet sich ein Arbeiter an eine zuständige Behörde, riskiert er sogar die Kündigung (ebd., S.63).

Ausgelöst werden die Unfälle jedoch meist erst durch Fehler der Arbeiter, defekte Maschinen oder "höhere Gewalt". Die Fehler werden in den untersuchten Berichten aus der Arbeitswelt wiederum zurückgeführt auf Unaufmerksamkeit (Knobloch, S.38; Köberling (1), S. 57; Neuneier (2), S.104ff.), Übermüdung (Schichtarbeit, S.23), zu kurze Anlernzeit (Sowka (3), S.72ff.) oder die Antreiberei der Vorgesetzten (v.d.Grün (2), S.52f.) und des Akkordes (Wallraff (1), S.62). Defekte an Maschinen, soweit sie nicht die Produktion behindern, werden oft erst behoben, nachdem schon Unfälle passiert sind (ebd., S.62; Spix, S.98f.; v.d.Grün (2), S.79ff.). Fälle "höherer Gewalt"

betreffen insbesondere den Bergbau und auch hier spielen mangelnde Sicherheitsvorkehrungen mit hinein (v.d.Grün (2), S.11 u. 24ff.; Somplatzki, S.94 und 96; Wallraff (1), S.73f.).

b) Die Versorgung der Verunglückten

Viele Unfälle entstehen dadurch, daß Arbeiter in eine Maschine geraten oder unter herabstürzenden Teilen eingeklemmt werden. Dann muß der Verunglückte zunächst einmal aus seiner Lage befreit werden, bevor er ärztlich versorgt werden kann.

(3.4) An einem Morgen stießen zwei Kräne miteinander zusammen. An dem einen hing ein 4 Meter hohes Rutschenblech, das ein Schweißer gerade an eine Konstruktion heften sollte. Drei Mann hatten das Blech bereits ausgerichtet, als der zweite Kran, belastet mit einem 25-Meter-Förderband, gegen den ersten stieß. Das schwebende Band konnte im letzten Moment um die ausgerichtete Konstruktion herumgelenkt werden, knallte dafür aber gegen einen T-Träger auf Böcken. Der stürzte an einem Ende vom Bock und krachte auf ein Gewirr von U-Eisen, und die begruben unter sich einen Arbeiter. Der Mann hatte noch Glück: seine Beine lagen verklemmt zwischen den Lücken und nur ein Eisen, nicht allzu schwer, lag auf seiner Brust. Um den Unglücklichen nicht noch mehr zu gefährden, hätte man, weil man von dieser Seite am besten heran konnte, das Rutschenblech wegtransportieren müssen. Das wiederum war ausgerichtet -, der Schweißer stand schon bereit mit der Zange. Als der Meister das Malheur sah, meinte er: "Das sieht schlimmer aus, als es ist. Los, los - erst das schwere Blech anschweißen, sonst war die Ausrichterei vergebens."
Eine Viertelstunde lang überließ man den Kollegen unter dem Eisengewirr sich selbst. Erst als die Stehnähte gelegt waren und der Kran die Rutsche abtransportiert hatte, kümmerte man sich um ihn. Als er endlich befreit wurde, konnte er nicht mehr gehen. Im Krankenhaus stellte man einen Schienenbeinbruch und Brustquetschungen fest. (Dorroch (1), S.28)[1]

---

1) Sowka schildert ein ähnliches Verhalten der Vorgesetzten ausführlich in seinem Lesestück "Im Mittelpunkt steht der Mensch" (entspricht dem Abschnitt "Der erste richtige Urlaub" in Sowka (3)). Allerdings ist das Stück "keine naturalistische Abschilderung des Verlaufs eines bestimmten Unfalls" (ebd., S.12), so daß es wohl für die Analyse, nicht aber für die Deskription verwendet werden kann. Das hindert uns aber nicht, wie schon bisher, einzelne Passagen zu zitieren, wenn Hinweise für deren sachliche Stichhaltigkeit vorliegen, wie sie etwa im Vorwort von Sowka (3) zu finden sind.

Aus diesem Einzelfall allgemeine Schlüsse auf das Verhalten der Vorgesetzten bei Unfällen zu ziehen, wäre voreilig. Man kann wohl davon ausgehen, daß die Vorgesetzten Hilfe leisten (Sowka (3), S.9) oder zumindest ihre Untergebenen nicht daran hindern, den Verletzten zu befreien (Neuneier (2), S.104f.).

Kritischer ist es um die ärztliche Versorgung der Verletzten bestellt. Da diese nur bei entsprechenden Vorbereitungen in kürzester Zeit erfolgen kann, macht sich hier die gleiche "Schludrigkeit" wie bei allen Vorbeugemaßnahmen bemerkbar.

(3.5) Bei schweren Unfällen ist man aufgeschmissen. Es gibt zwar einen Verbandsraum mit einem älteren Sanitäter darin, aber Medikamente und Verbandszeug sind Mangelware. Und es steht kein Krankenwagen zur Verfügung. Man muß ihn aus der fünf Kilometer entfernten Stadt anfordern. Der schafft den Schwerverletzten dann in das 800 Meter entfernte Unfallkrankenhaus, das weder einen Kranken- noch einen Unfallwagen hat. (Wallraff (1), S. 61)

In einem Fall wurde der Unfallwagen aus Ersparnisgründen abgeschafft (Sowka (3), S. 9 u. 79; Sowka (4), S.16). Einen Werksarzt gibt es meist nicht und der Sanitäter ist in manchen Betrieben nur tagsüber da, so daß die Schichtarbeiter ohne jede ärztliche Versorgung sind (Schichtarbeit, S.31).

Wenn die erste Erregung über den Unfall abgeklungen ist, schicken die Vorgesetzten die herbeigeeilten Arbeiter wieder an ihre Plätze. (Köberling, S.58; Neuneier (2), S.108). In manchen Fällen sitzt aber der Schock so tief, daß diese nicht mehr in der Lage sind weiterzuarbeiten (v.d.Grün (2), S. 83ff.).

(3.6) Noch lange nachdem man den Griechen mit der Trage weggebracht hatte, saßen alle Arbeiter des Walzwerkes herum, starrten ins Leere.
An die Walzen wollte keiner mehr, war schon richtig, als der Meister die Geschäftsleitung anrief und sagte: "Die Leute haben alle einen Schock, das Beste ist, wir schicken sie nach Hause!" (Sowka (4), S.15)

c) Die Darstellung der Unfallursachen durch den Betrieb

Um Schadenersatzansprüchen vorzubeugen, versuchen die Betriebe oft, Unfälle zu verbergen. Dabei kann bereits zwischen dem Arbeiter und seinem direkten Vorgesetzten eine Art Vergleich zustandekommen, der dies zur Folge hat:

(3.7) Unlängst hatte ich die Kump gerade vollgemacht. Es lief alles wie am Schnürchen. Ab und zu schwimmt auf dem Metall etwas Schlacke. Ist nicht zu vermeiden. Man muß sie mit einem Flacheisen entfernen. Ich muß das verfluchte Ding irgendwo ins Wasser gesteckt haben. Kaum berührte ich die Metalloberfläche, wußte ich schon, was passierte. Ein Knall, Metall spritzte bis an die Decke. Instinktiv schloß ich die Augen und bog schützend die Arme vors Gesicht. Gleich nach dem Knall, denn der ganze Mist dauerte ja den Bruchteil einer Sekunde, sah ich, daß die Kump leer war. Mein Oberhemd, obwohl schweißdurchnäßt, glimmte, stellenweise brannte es auch. Von irgendwoher flog eine Jacke auf mich zu, irgend jemand löschte mich.
Als ich abermals die Augen aufmachte, stand der Vorarbeiter vor mir und schimpfte fürchterlich. Da ich im Unrecht war, hielt ich meine Fresse, was blieb mir übrig? Ein Glück nur, daß wir Spätschicht hatten, die Herren waren längst zu Hause. In der Bude war der Vorarbeiter Boß. Morgens hätte es sonst Palaver gegeben. Und so, da der Vorarbeiter für meinen Blödsinn geradestehen mußte, einigten wir uns, daß ich nicht ins Krankenhaus gehe, obwohl mir die Haut in Fetzen um die Gürtellinie hing. (Knobloch, S.38)

Dieser Vergleich basiert auf der Angst vor der Berufsgenossenschaft auf Seiten des Vorgesetzten und der Furcht des Arbeiters vor Schadensersatzansprüchen, Kündigung oder Verweis.

(3.8) Hier, das Stück vom Daumen ist auch im Pütt futsch, und mein Schienbein war zweimal gebrochen. Beim zweitenmal brach anschließend die schönste Zeit meines Lebens an, da ließen sie mich neun Wochen krankfeiern. Man war so großzügig, weil man den Unfall hätte melden müssen. Das wäre die Zeche dann hundertmal teuerer gekommen als mein Krankfeiern. Ebenso war's bei schweren Unfällen unter Tage. Da kam's drauf an, den Schwerverletzten so schnell wie möglich über Tage zu schaffen, ob transportfähig oder sein Kopf am letzten Zipfel hing, spielte dabei keine Rolle. Sein Leben mußte er über Tage aushauchen. Denn jeder Tote unter Tage kostet die Zeche jedesmal eine Masse Geld an den Berufsverband. (Wallraff (1), S.73)

Das Verbergen der Todesursache wird auch an anderer Stelle berichtet: Ein Arbeiter war von einem schadhaften Gerüst gefallen und hatte sich das Genick gebrochen. Da er äußerlich keine Verletzungen aufwies, gab man Herzversagen als Ursache an, um Ersatzansprüchen der Berufsgenossenschaft und der Hinterbliebenen zuvorzukommen (Storzer, S.64).

Kann man den Unfall nicht verbergen, so ist der beste Schutz vor Schadensersatzforderungen ein Schuldeingeständnis des Verunglückten.

(3.9) Breckelboom tritt an die Trage und lächelt Krull zu.
"Na, Krull, altes Haus, was machen Sie denn für Sachen?"
"Es tut mir schrecklich leid, Chef," stammelt Krull.
"Unsinn, mein Bester, das kann jedem passieren," winkt Breckelboom ab.
Krull lächelt dankbar.
"Ich begreife nur nicht, wie das geschehen konnte," sagte Breckelboom. "War irgend etwas an der Aufhängung nicht in Ordnung?"
"War alles in Ordnung, Chef." erwidert Krull errötend. "Nur ich hatte den Querbolzen..."
"Nicht richtig eingeschoben," unterbricht ihn Breckelboom rasch. "Stimmt's?"
"Ja, es stimmt," murmelte Krull beschämt.
Breckelboom wendet sich Frühling zu und sagt kalt: "Tja, der Fall ist klar. Denken Sie daran, daß in der Unfallanzeige der Querbolzen besonders erwähnt wird. Ich hoffe, Sie verstehen mich!"
"Jawohl, Herr Breckelboom, ich verstehe Sie," versichert Frühling...
Nachdem Frühling die Belegschaft aufgefordert hat, wieder an die Arbeit zu gehen, sagt Breckelboom zu ihm: "Daß die Leute nicht aufpassen können! Immer haben sie statt der Arbeit irgendeinen Blödsinn im Kopf."
Frühling nickte schweigend.
"Der Krull fliegt natürlich," fährt Breckelboom fort. "Nur gut, daß er das mit dem Querbolzen im Beisein der gesamten Belegschaft zugegeben hat. So bleibt uns die Schererei mit der Berufsgenossenschaft erspart."
"Der Mann ist aber schon zwölf Jahre bei uns." Der Meister versucht, ein Wort für den Verunglückten einzulegen. "Er hat immer seine Arbeit gewissenhaft..."
"Bitte, keine falsche Sentimentalität! Wie gesagt, der Mann fliegt," unterbricht ihn Breckelboom und macht auf dem Absatz kehrt. (Neuneier (2), S.107f.)

Daneben wird häufig versucht, die Unfallursachen zu verschleiern, wie hier in unserem Beispiel eine zwölfstündige Nachtschicht:

(3.10) Die Firmenleitung kam mit einem Schreiben, auf dem Zornie mit seiner Unterschrift beglaubigte, nicht länger als acht Stunden Nachtschicht gearbeitet zu haben. "Wegen der Berufsgenossenschaft," sagte der Meister. "Die haben uns sowieso schon auf dem Kieker." (Schichtarbeit, S.31; vgl. auch Wallraff (1), S.62)

Die Verschleierung der Unfallursachen besitzt auch dann große Bedeutung, wenn es um die Suche des Verantwortlichen geht. Die höheren Vorgesetzten versuchen die Schuld auf ihre Vorarbeiter und Meister abzuwälzen, diese wiederum machen die Arbeitskollegen des Verunglückten verantwortlich:

(3.11) Nachmittags wird Dimitrios zum Produktionsleiter bestellt. Er hatte weiche Knie, zugegeben, aber was sollte ihm schon passieren. Er hatte ja rechtzeitig auf die Unfallgefahr an dem Kasten aufmerksam gemacht. Von draußen sah er, daß Lindner telefonierte, und wartete darum vor der Tür. Nachdem er den Hörer auf die Gabel gelegt hatte, winkte er Dimitrios zu sich herein, "Setzen Sie sich". Er machte eine Pause. "Ich habe gerade mit dem Chef telefoniert wegen des Unfalls, Sie wissen schon. Aber warum haben Sie das denn nicht repariert, Herr Papandreou?"
"Isch sagen doch, was Frau sagen. Hier das ganz mache. Aber sie sage, erst Maschine in 67 gucken."
"Nun werden Sie aber nicht unverschämt, Papandreou!" herrschte er ihn an. "Ich weiß doch wohl,was ich gesagt habe.""Ne, nix sage Sie, Maschine bei Frau ganz mache. Sie sage, isch in 67 gehe, wegen Ausfall."
Lindner unterbrach ihn: "Ich stelle hiermit fest, daß ich Ihnen den Auftrag gegeben habe, die Sache mit den Kästen zu beheben." "Aber isch wisse genau..."
"Haben Sie verstanden, Herr Papandreou!" "Ja, gutt, gutt," sagte Dimitrios, verließ das Glashaus. Ist besser, wenn ich nichts mehr sage, sonst bin ich morgen hier weg vom Fenster. (Spix, S.99)

(3.12) Es ist beispielsweise verboten, mit Tellern Schutt zu fahren. Doch während der Produktion, also wegen der ewigen Treiberei, ist das ganz normal, daß wir mit Tellern fuhren. Na, und außerdem müssen die viermal angehängt werden. Mein Kollege auf Kran 2 hat oben immer runter gebrüllt:"hängt vier Ketten an!" Aber von weitem schrie schon der Meister: "Los, los - ihr faulen Säcke! Beeilt euch!" Da haben meine Kumpels bloß zwei Ketten über Kreuz angehängt. Jetzt war der Teller einseitig beladen, hakte sich blitzschnell aus, und - rums, schlug einem beide Beine ab. Mein Kollege kam vor Gericht, obwohl Meister und Obermeister zuvor von ihm verlangt hatten, verbotswidrig zu fahren! Sie standen ja sogar dabei! Die Gefahr war beiden sehr wohl bekannt. Aber nun - nach dem Unglück, schoben sie die Verantwortung auf den Kranführer... "Wir haben das leider nicht richtig mitgekriegt. Schließlich mußte es der Kranführer am besten wissen - der war doch auf 'ner Kranschule! Der hat das doch gesehen, der hätte hier garnicht hochziehen dürfen!"

> Wie will der Mann sich nun aus der Affäre ziehen? In diesem Fall stand mein Kollege plötzlich allein da und wurde zu einer hohen Geldstrafe verurteilt. Die Gerichtskosten bekam er auch noch aufgebrummt. Sechs Jahre lang hatte er Schulden. (Dorroch (1), S.177)

I.d.R. wehren sich die Kranführer dagegen, indem sie sofort den"Betriebsunfall" rufen, damit dieser den Sachverhalt aufnehmen kann, bevor die Vorgesetzten etwas verändern:

(3.12a) Wenn die noch Zeit haben, lassen sie den Toten liegen und reparieren rasch die Unfallquelle weg. Das hab ich wiederholt erlebt. Kommen die Prüfer zu spät, liegt es garantiert nicht am technischen, sondern am menschlichen Versagen. (ebd., S.180)

Was geschieht nun zu guter Letzt mit den Verunglückten selbst? Kündigungen, wie in Beispiel 3.9, sind wohl eher die Ausnahme. Bei kleineren Verletzungen werden die Arbeiter wieder an ihren Arbeitsplatz gestellt, manchmal nach einiger Zeit der Schonung in einer "Versehrtenabteilung":

(3.13) "Der Werksarzt bestimmte, daß ich für einige Monate in die Versehrtenabteilung kam. Er trug mir auf: "Sagen Sie das Ihrem Meister." Der Meister ließ mich aber nicht weg. In den ersten drei Tagen half mir noch jemand bei der Arbeit. Dann mußte ich sie allein wie vorher machen. Die Unfallfolgen waren noch längst nicht auskuriert." (Wallraff (1), S.24)

Sind die Arbeiter teilinvalid geworden, so werden sie auf entsprechende Positionen, wie die des Pförtners, versetzt (Sowka (3), S.11).

2. Die Sanktionierung verdeckten Widerstandes

Aus der "Literatur der Arbeitswelt" ergibt sich der Eindruck, daß dem Sanktionsverhalten auf der untersten Hierarchieebene des Industriebetriebes einige wenige Muster zugrundeliegen. Ausgiebigst Gebrauch gemacht wird von der Kompetenz der Arbeitsplatzzuweisung. Die "Strafversetzung" bedeutet dabei i.d.R. für den Arbeiter erhöhte Arbeitsmühe, oft verbunden mit finanziellen Einbußen. Die Einstufung in Lohngruppen, Lohnabzüge und Prämienkürzungen sind Beispiele für rein finanzielle Sanktionen. Zusammen mit den in den verschiedensten Formen ausgesprochenen Androhungen einzelner

Strafmaßnahmen ergibt sich eine Skala von Sanktionen, die auf der einen Seite bis zur Kündigung reicht, der auf der anderen Seite aber sublimere Reaktionsformen, wie z.B. Ironie, fast völlig fehlen. Die einzelnen Sanktionsarten werden nun im Interaktionszusammenhang, d.h. als Reaktion auf Formen von Untergebenendevianz näher vorgestellt.

a) Die Sanktionierung von Verspätungen und Absentismus

Verspätungen werden durch die Stechuhr registriert und bei der Auswertung der Stempelkarte vom Lohnbüro direkt durch Lohnabzug sanktioniert[1]:

(3.14) Bei nur einer Minute Verspätung wird eine Viertelstunde vom Lohn einbehalten. (Wallraff (1), S.8;s.auch Dorroch (1), S.113)

Dazu kommen dann oft noch eine Rüge des direkten Vorgesetzten:

(3.15) "Na, Schätzchen, am letzten Tag wohl zuviel gesoffen und gebumst, wie? Ist doch immer das gleiche mit euch. Erst wird wochenlang gefaulenzt, und dann direkt am ersten Tag verpennt ihr euch." (Spix, S.32)

Einmalige Verspätung zieht keine weiteren Konsequenzen nach sich. Da aber häufig eine Kartei geführt wird über das Fehlverhalten der Beschäftigten, fallen wiederholte Verspätungen sofort auf und werden durch die Kündigung oder zumindest deren Androhung geahndet:

(3.16) Kommt er fünf Minuten zu spät, wird ihm eine viertel Stunde abgezogen, passiert das öfter, bekommt er einen Anraunzer, und es wird ihm mit Entlassung gedroht. (Schmid, S.13)

Auf der anderen Seite kommt es auch vor, daß über Verspätungen einfach hinweggegangen wird. Wann das der Fall ist, deutet das folgende Beispiel an:

---

1) Im Gegensatz zu allen anderen hier behandelten Sanktionen, werden Lohnabzüge nur bei dieser einen Form von Devianz angewendet.

(3.17) Aber arbeiten konnten sie, daß muß ich sagen. Wo sie auch hingesteckt wurden, da fluppte es. Und dazu saubere Arbeit, nicht etwa Fusch. Wirklich.
Die Meister wußten das. Und der Plesch auch. Darum, kam einer von den beiden etwas zu spät, wurde kein großes Palaver veranstaltet wie bei uns anderen. Ins Schichtbuch kam derselbe Strich wie für die Pünktlichen, fertig. Kastor und Pollux blieben der Firma nichts schuldig. Im Laufe des Tages holten sie alles auf. (Schaffarczyk, S.132)

Voraussetzung ist, daß die Verspätungen nicht durch eine Stempeluhr registriert werden, wie das in allen größeren Betrieben üblich zu sein scheint, sondern durch den Meister[1].

Über die Sanktionierung unentschuldigten Fehlens, das "blau machen", gibt uns nur eine Literaturstelle Auskunft. Jürgen Fohrmann in von der Grüns "Irrlicht und Feuer" war Freitags nicht zur Arbeit erschienen:

(3.18) Am Montag darauf hatte ich den Salat: Schon das Freibekommen meiner gesperrten Kontrollmarke war kompliziert. Ein Zuständiger schickte mich zu einem anderen Zuständigen. Weil nachts weniger Zuständige in ihren Büros sitzen, nahmen es die verbliebenen Zuständigen mit ihrer Zuständigkeit ganz genau. Endlich, zehn Minuten nach vierundzwanzig Uhr konnte ich anfahren, aber unter Tage ging es weiter: die Anzüglichkeiten des Steigers, das Getratsche der Kameraden, und zu allem Unglück lief mir die Arbeit nicht so von der Hand wie sonst. Wie kommt das nur, dachte ich, ich habe nie gefehlt in den letzten Jahren, weder durch Unfall noch durch Krankheit, schon garnicht wegen Bummelei. Auf mich war Verlaß. Der Montag war also mies, der Dienstag versprach nur deshalb etwas Besserung, weil der Steiger mir einen Tag Urlaub für die Fehlschicht schrieb. Verzweifelt hatte ich seine Unterschrift auf dem Urlaubsschein erbettelt. (v.d.Grün (2), S.7f.)

Als er das zweite Mal unentschuldigt fehlt, kommt Fohrmann nicht so glimpflich davon:

---

1) Daß diese Kompetenz des Meisters auch zum Nachteil des Betroffenen sein kann, zeigt der Bericht eines Lehrlings (Diesing, S.128).

(3.19) Am Montag fuhr ich beklommen zur Zeche und wollte kurz vor 24 Uhr meine Marke holen. Die Marke war gesperrt. Ich mußte wieder umkehren mit dem Bescheid, daß ich am Dienstag um acht Uhr morgens beim Betriebsführer zu erscheinen hätte. Ich stand am Fahrradschuppen und wußte nicht weiter. Schiet, jetzt muß ich mir eben ein dickes Fell anziehen. Am Dienstagmorgen aber wußte ich klar, daß ich meine Arbeit haßte, immer gehaßt habe, weil ich den langen, bebrillten und feisten Kerl hinter dem Schreibtisch haßte, diesen fleischgewordenen Paragraphen. Er beäugte mich wie ein Angler die Wasserkreise um seinen ausgeworfenen Köder, während ich stotternd meine lasche Entschuldigung vortrug.
Dann stand ich stumm, denn nun mußte er reden. Ich verschränkte meine Arme hinter dem Rücken. Sie an die Hosennaht zu legen, schien mir gefährlich, es könnte Schule machen. Meine Arme waren überflüssig geworden, es sei denn, man hätte mir erlaubt, diesen Kerl mit bloßen Händen zu erwürgen oder ihm eine Tracht Prügel aufzubrennen. Ich sah angestrengt aus dem Fenster, auf die vier rasenden Räder am Schachtturm, und ich hörte auf das Sirren des Ventilators, der vor dem Bürofenster aus der Erde stieß. Er saugt die schlechte Luft aus den labyrinthischen Gängen unter Tage auf und führt frische Luft ein.
Der Bebrillte fragte mich, was ich an den beiden Freitagen gemacht hätte und was ich jetzt tun wolle.
Am ersten Freitag hatte ich Urlaub...
Aber der ist doch nachträglich vom Steiger geschrieben worden, ohne mein Einverständnis. Ich habe es nur genehmigt. Den Kerl könnte ich erwürgen, dachte ich in einem fort, soweit ist es nun schon gekommen, daß sich die Betriebsführung um jeden Dreck kümmert, um einen schmalen Tag Urlaub...
Also, sagte der Bebrillte, er stand auf und stemmte beide Fäuste auf die Schreibtischplatte, Sie können heute wieder 24 Uhr anfahren, aber nochmaliges Fehlen, ich mache sie darauf aufmerksam, zieht unweigerlich die fristlose Entlassung nach sich. Wir können uns bei der angespannten Absatzlage Bummelanten nicht leisten, sie kosten dem Betrieb Geld. Sie werden als vernünftiger Mensch geschildert, nun zeigen Sie auch hier Vernunft. Glück auf also.
Den Kerl könnte ich lächelnd erwürgen, dachte ich.
Aber ich sagte: Danke für das Entgegenkommen. Glück auf. (v.d.Grün (2), S.15f.)

Diese Art der Sanktionierung wird üblicherweise als "Verweis" bezeichnet. "Während der einfache Verweis (bisweilen auch "Verwarnung" genannt) in der Regel vom Vorgesetzten erteilt wird, spricht den strengen Verweis, der meist zugleich mit der Androhung der Entlassung im Wiederholungsfall verbunden

ist, häufig auf Antrag des Vorgesetzten die Personalabteilung aus."[1)]

Die Kündigungsdrohung wird häufig auch bei entschuldigtem Fehlen ausgesprochen. So berichtet eine Fließbandarbeiterin,

(3.20) daß sie mehrmals krank war und man ihr trotz eines Attests vom Vertrauensarzt mit der Kündigung drohte. (Wallraff (1), S.13)

Daß es dabei nicht nur bei der Drohung bleibt, zeigt das nächste Beispiel:

(3.21) Als die Arbeiterin ihre Tätigkeit wieder aufnimmt, fühlt sie sich von ihrem Schichtleiter laufend schikaniert. Von sitzender Arbeit an der Maschine wird sie - kaum zurück und von der Krankheit noch geschwächt - in Akkord ans Packband versetzt, wo sie stehen muß. "Als es hieß, die sortieren schon wieder aus im Büro, die schmeißen die raus, die viel krank gewesen sind", erzählte die Arbeiterin, "konnte ich mir denken, jetzt bist du auch dabei, falls du nicht vorher selber kündigst." Sie war dabei. "Aus betrieblichen Gründen", hieß es im Entlassungsbescheid. (Wallraff (2), S.10f.)

Für weniger schwerwiegende Fälle gibt es oft ein ausgeklügeltes System finanzieller Sanktionen. Da eine Einbehaltung des Lohnes im Gegensatz zur Verspätung bei Krankheit nicht möglich ist,[2)] können Kürzungen nur bei außertariflichen Leistungen vorgenommen werden,

(3.22) Kategorisch erklärt mir der Personalchef, daß mir in der ersten Woche 100 DM als "nicht zu verrechnender Vorschuß" in bar ausgezahlt werden. Eine Art Überbrückungsgeld für den Neueintretenden. Nur hat das einen Haken: Im Krankheitsfall werden die 100 DM wieder einbehalten. (Wallraff (2), S.56)

(3.23) ...bei Erkrankung entfiel die Ertragsbeteiligung, die im Monat bis zu 150 DM betragen konnte. (Wallraff (1), S.10)

(3.24) Arbeiter, die längere Zeit durch Krankheit ausgefallen waren, büßten dafür an Weihnachtsgeld ein.[3)] (ebd.,S.14)

---

1) F. Grüll; Arbeitsrechtliches Taschenbuch für Vorgesetzte. 5. A., Heidelberg 1970.

2) Vgl. § 1 Lohnfortzahlungsgesetz.

3) ... oder auch an Urlaubsgeld (Schichtarbeit, S.81).

Hier wird deutlich, daß es den Unternehmen bei der Gewährung von Sozialleistungen häufig auch um "handfestere" Interessen geht, als nur um die Loyalität der Arbeiter.

b) Die Sanktionierung verminderter Arbeitsleistungen

Bleibt der Arbeiter durch Drosselung des Arbeitstempos oder durch das Einlegen zusätzlicher Pausen unter dem Produktionssoll, so treffen ihn eine ganze Reihe von an das Arbeitsergebnis geknüpften Sanktionen. Ein solches Sanktionsinstrument ist im Grunde genommen bereits der Akkordlohn. Ähnliche Wirkungen versucht man bei Zeitlöhnern durch die Einführung von Produktionsprämien zu erzielen (Wallraff (2), S.32; Schichtarbeit, S.22). Verzichtet ein Arbeiter auf die Prämien und drosselt sein Arbeitstempo, so kann es sein, daß seine Vorgesetzten sich sagen: "ist seine Sache, wenn er weniger verdienen will..." (Dorroch (1), S.10§). Daß diese "Minderleistung"[1] aber oft nicht ohne Risiko ist, verdeutlicht das folgende Beispiel:

(3.25) ...weil mir die Arme wehtaten, schaffte ich die vorgeschriebene Stückzahl nicht und hatte Geldverlust. Der Meister sagte: Wir sind hier nicht im Kolonnenakkord, sondern im Einzelakkord. Ihre Leistungen sind untragbar... Also habe ich die Papiere bekommen. (Diesing, S.128)

Während die zusätzliche Sanktionierung der Drosselung des Arbeitstempos nur in wenigen Fällen berichtet wird (u.a. Struchhold, S. 93f.), haben die Vorgesetzten ein besonders Auge auf unerlaubte Pausen. Das war bereits am Kontrollverhalten der Vorarbeiter und Meister aufgefallen. Ein Punkt dauernder Auseinandersetzungen sind dabei die Toilettengänge der Arbeiter. Da hier die Grenze zwischen erlaubten und unerlaubten Pausen schwer zu ziehen ist, beschränken sich die Vorgesetzten darauf, die "Faulenzer" anzubrüllen und an die Arbeit zu treiben.

---

1) A.Brock u.a. übersetzen so den Begriff "goldbricking" bei Whyte (Der Konflikt um Lohn und Leistung. Themenkreis Betrieb 2. Frankfurt/M. 1969, S.45f.).

(3.26) "Äh, wir sind kein Sanatorium!" brüllte es ein paar Augenblicke später ins Frauenklo. "Hier wird gearbeitet und nicht der janze Tag auf dem Pott rumgesessen!" (Spix, S.24)

(3.27) "Na, heut arbeitste wohl auf'm Pott wat? Los! An die Arbeit - keine Müdigkeit vorschützen!" (ebd., S.67; vgl. auch Sowka (1), S.49)

Wird dagegen der Arbeiter beim Herumstehen u.ä. erwischt, so bleibt es i.d.R. nicht bei einer Rüge, So nimmt der Meister z.B. in solchen Fällen Prämienkürzungen vor (vgl. Bsp. 2.30). Häufig benutzen die Vorgesetzten auch ihre Kompetenz zur Zuteilung der Arbeit, um "Strafversetzungen" vorzunehmen. Dabei kann es sich um die Zuweisung fallweise auftretender Arbeiten handeln:

(3.28) Den Schulz, Greifenhahn und Grosser hat der Meister erwischt. Sie müssen Böcke transportieren: "Wenn ihr damit fertig seid, steigt in den Kanal, holt den Schlamm rauf", sagte er noch. (Sowka (3), S.63)

Schwerwiegender ist dagegen die Versetzung án einen schlechteren Arbeitsplatz, da zu der erhöhten Arbeitsmühe oft noch ein Lohnverlust hinzukommt.

(3.29) Bleiben öfter Maschinen offen stehen, so kann sie mit ihrer Versetzung in eine andere Abteilung, in der der Verdienst schlechter ist, ... rechnen. (Schmid, S.14)

Mit einer solchen Strafversetzung endet auch die schöne Zeit im Rohrlager für Dorroch, in der er und sein Kollege mit Hilfe des "dritten Mannes" ausgiebigst Pause machen konnten (vgl. Bsp. 2.31):

(3.30) Unverhofft riß mich die laute Stimme meines Meisters aus dem Schlaf: "Ihr faulen Säcke!" brüllte er, dicht neben mir stehend. "Ihr lahmen Wehen! Euch reiß ich noch den Arsch auf!"
Auch mein Kumpel war von dem Lärm wach geworden, - verdattert erhoben wir uns von unseren idyllischen Plätzen.. Der Meister, sonst ein umgänglicher Mann, war nun sehr enttäuscht. Zudem hatte er Angst! Nicht er hatte die Attrappe entdeckt, sondern der zweite Betriebsleiter. Der bemerkte sie bei einem Inspektionsgang durchs Gelände. Er alamierte unseren nächsten Vorgesetzten, und dessen scharfe Reaktion war verständlich. Allein ihn traf bei solchen Vorfällen die harte Kritik der Werksleitung.

"Wie könnt ihr bloß so was machen?!" klagte der Meister später und rang verzweifelt die Hände. "Wenn der Alte das erfährt, flieg ich zusammen mit euch raus! Jetzt ist endgültig Schluß mit der Faulenzerei! Ihr kommt in die Strafkolonne!" Danach sehnte ich mich nicht. In dieser Gruppe, die sich aus "Bummelanten", "Säufern" und "faulen" Burschen zusammensetzten, wurden U-Eisen und Stahlplatten gerichtet - eine schwere Arbeit. Nach Ansicht des Meisters erhielten hier alle "schrägen Vögel" militärischen Schliff. (Dorroch (1), S.119f.)

Bemerkenswert an dieser Episode ist auch, das der Betriebsleiter die Sanktionierung durch den direkten Vorgesetzten vornehmen läßt.

In besonders eklatanten Fällen oder auch, wenn Arbeiter sanktioniert werden sollen, die bereits relativ schlechte Arbeitsplätze innehaben, wird abweichendes Verhalten durch die Kündigungsdrohung sanktioniert:

(3.31) "Du machst auch mehr Pause, als du arbeitest: jedesmal, wenn ich vorbeikomme, sitzt oder stehst du herum. Denk an L., von dem wirst du sicher gehört haben. Wir haben ihm seine Papiere gegeben, weil er so oft Pause gemacht hat." (Wallraff (1), S.76; vgl. auch Dorroch (1), S.127f.; Schmid, S.14)

Um den Ernst dieser Drohung zu unterstreichen werden in Extremfällen "Exempel statuiert", wie z.B. bei jenem L.,

(3.32) der neben dem Kratzband eingeschlafen ist und nicht mal wach wurde, als Z. mit dem Fuß auf ihn trat. Leichtfertiges und grob fahrlässiges Verhalten stand in dem Kündigungsschreiben. Es soll uns zur Warnung dienen, ließ uns der Betriebschef nach L's Kündigung durch Z. ausrichten... (Wallraff (1), S.102; vgl. auch Dorroch (1), S.127)

Ebenso endet der berichtete Fall von Sabotage mit der Entlassung des Arbeiters (vgl. Bsp. 2.32).

c) <u>Die kumulative Sanktionierung des Fehlverhaltens</u>

Daß es trotz der relativen Geringfügigkeit der meisten der bisher behandelten "Delikte" auch zu derart schwerwiegenden Sanktionsmaßnahmen wie insbesondere der Kündigung kommt, ist nur zum Teil auf das "Statuieren von Exempeln" zurückzuführen.

Oft handelt es sich auch um die nicht selten an unwesentliche Vorkommnisse anknüpfende Sanktionierung des Gesamteindrucks des Arbeiters. Wir haben bereits wiederholt betont, daß es für den Vorgesetzten wie auch für jeden Außenstehenden ungemein schwer ist, zwischen unbeabsichtigten Abweichungen, wie Fehlern, Krankheit oder auch "echten" Maschinenschäden, und verdecktem Widerstand, wie Simulation oder Sabotage, zu unterscheiden. Deshalb wird er die einzelne Handlung im Zusammenhang mit dem bisherigen Verhalten des Arbeiters beurteilen

Das zeigt sich z.B. in solchen Formulierungen, wie: "jedesmal, wenn ich vorbeikomme, sitzt oder stehst du herum." (Bsp.3.31) Die direkten Vorgesetzten machen sich dabei einen persönlichen Eindruck von den Untergebenen, der auch durch nicht sachbezogene Momente bestimmt ist. Der Gefahr der Willkür in dieser Beurteilung steht die Unbarmherzigkeit gegenüber, mit der das Personalbüro ohne Rücksicht auf individuelle Unterschiede Fehlverhalten registriert und sanktioniert. Das wird deutlich, wenn wir die Episode aus den Beispielen 3.5 und 3.6 weiterverfolgen:

(3.33) Ach ja, Arbeitsspiegel, den gibt es ja auch noch. Eine Verbrecherkartei ist das, Fahndungskarte, Erkennungsdienst. In dieser Kladde steht, was zur Person des Arbeiters im Betrieb und außerhalb notiert wurde. Außer den Personalien ist im Arbeitsspiegel jede Stunde verzeichnet, die man früher ausfuhr, jedes Zuspätkommen, jede Fehlschicht; wann Urlaub angetreten, wann beendet, Urlaub zusammenhängend oder auf Stottern, dann Urteile verschiedener Vorgesetzter über die Güte verrichteter Arbeiten., ob man aufsässig war, ob man willig ist, ob man gerne Überstunden verfährt, ob man schon einmal beim Schlafen in der Grube erwischt worden ist, auch Pfändungen. Alles, was einem Arbeiter anhängt oder angehängt wird, steht in dieser gelben Kladde fein säuberlich, auch Klatsch, Vermutungen und Verleumdungen.
Es gibt wenige Karten, auf denen kein Vermerk steht, in grüner, blauer oder roter Schrift. Rot negativ, grün positiv, blau Nichtbeweisbares.
In einem Betrieb gibt es keine unbeschriebenen Blätter, keine unbeschriebenen Existenzen!
Wer zum Betriebsführer gerufen wird oder bei ihm in irgendeiner Sache vorsprechen will, der hat erst dann Zutritt, wenn der Kerl die gelbe Karte studiert hat. Ein Angestellter wird eigens dafür bezahlt, die Kartei in Ordnung zu halten und sie zu ergänzen.
(v.d.Grün (2), S.16)

Neben der Bedeutung, die diese Beurteilung für die direkte Sanktionierung einzelner "Delikte" des Arbeiters besitzt, wirkt sie sich auch aus auf globalere Maßnahmen des Betriebes, wie Lohngruppeneinstufungen oder Entlassungen (Wieland, S.61f.). Den Einfluß des Meisters hierbei zeigt folgendes Beispiel:

(3.34) "Das ist hier wie in einer Strafanstalt", knurrte Rudi weiter. "Wer sich ein bißchen länger mit einem Kumpel unterhält, kriegt einen Verweis. Wer sich zweimal länger unterhält, kommt auf die schwarze Liste. Wer sich beim drittenmal erwischen läßt, kriegt Scheißarbeit, wo er nichts mehr verdient - und fliegt bei der nächsten Flaute raus!"
"Die nächste Flaute kommt bestimmt!" keifte der Meister und drohte: "Du bist dann der erste, den ich hier feuern laß." (Dorroch (1), S.162)

Solche Entlassungen werden in anderen Betrieben auch direkt vom Personalbüro vorgenommen. Entsprechend unpersönlich und unbarmherzig ist das Ausleseverfahren:

(3.35) Bei F., seit kurzem P's modernes Tochterwerk, registriert jeden Tag ein Computer das schlechte Verhalten der rund 360 Belegschaftsmitglieder. Wer hier eine Minute nach sechs seine Karte stempelt, erhält neben der Viertelstunde Lohnabzug auch einen Minuspunkt.
Minuspunkte gibt es noch für Krankfeiertage und wegen anderweitigem entschuldigtem Fernbleiben vom Betrieb -, vom unentschuldigten Fernbleiben will ich erst gar nicht reden. Kriegt eine Kollegin ein Kind, wird auch das vom alles sehenden Datenauge gerügt, obwohl laut Gesetz jede Kollegin das Recht hat, sechs Wochen vor und acht nach einer Entbindung zu Hause zu bleiben.
Der Computer registriert außerdem Kritik an der Werksleitung negativ. Auch unangenehmes Auffallen, wie zum Beispiel ein Schwätzchen halten mit der Kollegin und länger als fünf Minuten auf der Toilette sitzen, verdunkelt das Gesamtimage des Mitarbeiters. Während einer internen Flaute fand F's Computer die 100 Kolleginnen und Kollegen mit den meisten negativen Kennzeichen rasch heraus. ER - der Große Bruder - warf sie auf die Straße! (Dorroch (1), S.113f.)

Es ist nun allerdings nicht etwa so, daß die Arbeiter diese Sanktionen einfach hinnehmen. Es gibt durchaus Fälle, in denen sie dagegen Widerstand leisten. Dieser kann wiederum die Form der Leistungsrestriktion annehmen. So veranstalten etwa die Mitglieder einer Strafkolonne (vgl. Bsp. 3.30) ausgiebige Treffen mit Mädchen der benachbarten Fabrik - während der

Arbeitszeit (Dorroch (1), S.120ff.)[1]
In aller Regel nimmt aber der Widerstand gegen Sanktionen die Form von Beschwerden u.ä. an. Es kann vermutet werden, daß offener Widerstand dann auftritt, wenn verdeckter Widerstand sanktioniert wird. Wann und in welchen Formen tritt offener Widerstand auf und wie reagieren darauf die Vorgesetzten?

3. Offener Widerstand und dessen Sanktionierung

Wir beschäftigen uns nun mit Formen des Widerstandes, die vom Vorgesetzten eindeutig als Konfliktthandeln klassifizierbar sind, da der Arbeiter dies offen zu erkennen gibt. Offener Widerstand kann Folge einer allmählichen Eskalation des Konfliktes mit dem Vorgesetzten sein. Mit diesem Fall wollen wir uns zunächst beschäftigen. Offener Widerstand tritt aber auch sehr häufig auf als direkte Reaktion auf die Arbeitsbedingungen, ohne daß Leistungsrestriktion und deren Sanktionierung vorangegangen wären. Oft handelt es sich dabei um Beschwerden beim Vorgesetzten, die ohne jeden Nachdruck vorgetragen werden und dann zumeist im Sande verlaufen. Lassen sich die Arbeiter jedoch auf Ausweich- und Hinhaltemanöver nicht ein, so spitzt sich der Konflikt sehr schnell zu und es kann die zunächst individuelle in eine kollektive Aktion umschlagen.

a) Widerspruch gegen die Sanktionierung verdeckten Widerstandes

Ob und in welcher Form sich der Arbeiter gegen Sanktionen wehrt, hängt zum Teil von der Art dieser Sanktionen selbst ab. Zunächst zwei Beispiele, in denen der Vorgesetzte Fehler des Arbeiters rügt:

---

[1] Ein weiteres interessantes Beispiel von passivem Widerstand gegen Sanktionen findet sich bei Somplatzki: ein Lehrling übertönt das Gebrüll seines Meisters durch die Steigerung seines Arbeitslärms (S.44).

(3.36) ... da erschien die Vorarbeiterin und monierte sofort, daß ein paar Erdnüsse auf den Fußboden gefallen waren. "Sie meckern aber viel", entfuhr es mir. Aber da kam ich schön an. "Hier bestimme ich und niemand sonst!" Diesmal war der Ton geradezu schneidend. Um in Zukunft besser mit meiner Vorgesetzten auszukommen, beschloß ich, bei solchen Gelegenheiten den Schnabel zu halten. (Meinsen (1), S.103)

Während der herrische Ton der Vorgesetzten hier die Arbeiterin zum Schweigen bringt, kann dies auch eine Verschärfung der Auseinandersetzung bewirken:

(3.37) Ich sitze inne Waschkaue und warte auf meine Ablösung. Da kommt... der Fahrsteiger und schreit mich an: "Du Idiot, du scheeler Hesse, was hast du nur angestellt?" Ehe ich überhaupt begriffen habe, was da richtig los war, schubst er mich, als ob ich'n kleiner Junge wär. Du mit deinen Knappschaftsaugen, laß die mal reparieren! sagte er noch...
Ich hab ihn nur ganz ruhig aufgefordert, das, was er gesagt hat zurückzunehmen. Ich bin ja nich einer, der gleich zum Alten oder zum Schiedsmann läuft. Ich mach dat lieber gleich an Ort und Stelle ab. Junge, habe ich zu ihm gesagt, Junge, du hast mich beleidigt. Nimm dat schnell zurück, sonst wird Onkel Patschul böse. Ja, wat meinen se, wat der macht? Der schubst mich und frag nicht wie. Dat kann er ja mit mir nich machen. Ich hab ihm eine gescheuert. Nich gleich mit der ganzen Faust, nur so eben mit der flachen Hand. (Scharnowski, S.28)

Physische Gewaltanwendung gegenüber Vorgesetzten ist im Industriebetrieb kein Einzelfall (vgl. auch Schichtarbeit, S.32).

(3.38) Eine Kollegin fing plötzlich an, ihre Maloche im Sitzen zu verrichten..., weil es ebenso schnell ging wie im Stehen..., denn ihr schmerzten die Füße. Plötzlich kommt so'n aufgeblasener Heini von Dipl.-Ingenieur dahergeschaukelt. Na, du weißt schon, 'ne schräge Type, Gott in eigener Person. Der Bursche wirft sich vor der sitzenden Frau in die Brust, schnauzt: Was erlauben Sie sich! Stehen Sie gefälligst während der Arbeit auf!
Nee, das tu ich nicht, war die Antwort.
Ich mache Sie darauf aufmerksam, daß Sie dann hier verschwinden müssen, und er nötigt sie mit seiner gepflegten Hand, Dalli, Dalli!
Sie wird rot vor Wut: Wie kommst du mir vor, du Arschgeige! Halt dich aus meiner Maloche raus! Hau ab, sonst schmeiß ich dir den Hammer da an die Rübe!
Der Lackaffe schluckt, erstickt fast an seiner Spucke und kratzt wortlos 'ne Kurve. Aber im Büro muß der'n Tobsuchtsanfall gekriegt haben, denn schon kurz darauf kommt aufgeregt der Obermeister angerannt:

Wie konntest du Herrn Dipl.-Ingenieur so anpflaumen?
Der Kaffer hat mich beleidigt.
Beleidigt, beleidigt. Du weißt doch, daß es verboten ist, während der Arbeit zu sitzen, oder?
Ja, das weiß ich. Sie sitzt immer noch auf dem Schemel.
Los, aufstehen!
Motz mich ja nicht an, - ich bin nicht deine Dienerin!
Es ist verboten, lenkt er ein.
Das schert mich einen Dreck.
Wieder verliert der Obermeister die Kontrolle über sich: Aufstehen!, kreischt er, aufstehen! Oder ich hol die Werkswache!
Sie steht auf: Du Saukerl, brüll hier nich so rum!
Komm mit, - du kriegst 'ne andere Arbeit...
Wenn's ne schlechtere ist, gib mir gleich die Papiere.
Sie wirft einen zornigen Blick durch die Halle und schreit: Scheiß Zuchthaus! Schmeißt doch 'ne Bombe drauf!
Dann verlassen sie die Halle.

Daß der Widerspruch gegen Sanktionen durchaus erfolgreich sein kann, zeigt das folgende Beispiel einer Arbeiterin, die sich mit etwas anders gearteten Mitteln zur Wehr setzt:

(3.39) Als ich nun das erstemal 10 Minuten zu spät kam, wollte der Meister mir eine Stunde dafür abziehen. Zufällig wußte ich aber, daß erst nach über einer halben Stunde Zuspätkommen eine Stunde abgezogen werden durfte. Das habe ich ihm klargemacht. Da hat er mich gefragt, woher ich diese Bauernweisheit habe. Ich habe gesagt: Diese Bauernweisheit steht in ihren Akten. Er war wütend und hat seine Wut gleich den ganzen Tag an uns Frauen ausgetobt. Ich fiel ja unter das Jugendschutzgesetz, und dagegen konnte er nichts machen. (Diesing, S.128)

Diesen Fällen ist gemeinsam, daß der Arbeiter seinen Vorgesetzten direkt anspricht, um ihn zur Zurücknahme seiner Sanktion zu bewegen.
Das ist aber dann vermutlich aussichtlos, wenn der Konflikt zwischen ihnen bereits ein größeres Ausmaß angenommen hat. Dann besteht zunächst die Möglichkeit, sich bei übergeordneten Rängen zu beschweren, etwa bei der Betriebsleitung. Dazu folgendes Beispiel einer wenig erfolgreichen Beschwerde gegen eine Strafversetzung:

(3.40) "Sie sind mir kein Unbekannter mehr und schon das dritte mal bei mir," herrschte Betriebsleiter Runte den Mustermacher an, weil der sich über eine Lohneinbuße beklagte, die ihm durch eine seiner Meinung nach schikanöse Versetzung ohne Änderungskündigung entstanden war. (Wallraff (2), S.26)

Solche Beschwerden bei höheren Vorgesetzten scheinen allgemein ziemlich erfolglos zu sein:

(3.40a) ...wenn es irgendwelche Konflikte mit den Gruppenführern gibt, hat es gar keinen Zweck zum nächsten Vorgesetzten zu gehen. Zuerst haben wir es versucht. Aber man wird da gleich beruhigt: "Machen Sie bitte keinen Ärger. Sie wollen doch keine Schwierigkeiten bekommen..." und so weiter. Wir gehen immer gleich zum Betriebsratsvorsitzenden. (Schichtarbeit, S.82)

Bevor wir auf Beschwerden beim Betriebsrat näher eingehen, werden wir uns zunächst mit den Fällen beschäftigen, bei denen offener Widerstand nicht am Ende einer allmählichen Eskalation des Konfliktes mit dem Vorgesetzten auftritt, sondern eine direkte Reaktion auf die Arbeitsbedingungen darstellt. Auslöser kann dabei eine Anweisung des Vorgesetzten sein. Ebensogut ist es möglich, daß die Arbeiter von sich aus die Vorgesetzten ansprechen.

b) Widerspruch gegen Anweisungen und betriebliche Normen

Der offene Widerstand gegen Anweisungen beschränkt sich oft auf verbale Unmutsäußerungen, von denen die Ausführung der Arbeit begleitet wird: das "Motzen" und Fluchen. Diese Art des Widerstandes ist meist derart resignativ, daß die Vorgesetzten es garnicht für notwendig halten, darauf mit direkten Sanktionen zu antworten (vgl. z.B. Sowka (3), S.70ff.).

Völlig anders ist die Situation, wenn der Arbeiter sich konsequent weigert, eine Arbeit auszuführen. Manchmal wird dies von den Vorgesetzten geduldet:

(3.41) "Ich kann die Schrauben für Venezuela nicht finden", platzte ich wütend heraus. "Ich hab' die Scheiße jetzt satt, schick mal einen anderen auf Reisen!" Darauf lief K. krebsrot an. "Verflucht, du bist schon der vierte, den ich losgeschickt habe. Mittlerweile suchen wir bereits den ganzen Tag. Dammich, wenn ich den erwisch, der die vergammelt hat, den tret ich in den Arsch."
Nun begann die ganze Verladetruppe mit dem Suchen... (Dorroch (1), S.23)

(3.42) "Frau Korn, die Kartons stellen Sie auf die Palette!" - "Bedaure Herr Gesch, das werde ich nicht tun. Heben Sie die Dinger mal." Er sieht mich entgeistert an, läßt mich aber dann stehen. (Korn (2), S.137; vgl. auch Popig, S.54)

I.d.R. aber wird "Befehlsverweigerung" streng bestraft. Auch der Hinweis auf Unfallgefahren hilft dem Arbeiter dann nicht:

(3.43) "Irgend so ein Idiot hat vergessen, die Heizung in Gang zu halten. Jetzt ist die Schokolade fest. Und wenn ich die Rührmesser bediene, brechen sie in der harten Masse ab. Gehen Sie rein und schaufeln Sie den Kessel leer! Morgen muß das erledigt sein. Wir brauchen die Schokolade."
"Wenn Sie hierbleiben", sagte ich, "gehe ich rein. Alleine ist nichts drin."
"Sie wollen die Arbeit verweigern?" Seine Augen blitzten spöttisch.
"Ich will die Arbeit nicht verweigern", sagte ich. "Aber es muß jemand dabei sein, der auf die Schaltanlage aufpaßt. Wenn nun derselbe Idiot vorbeikommt, der die Heizung abgestellt hat, und die Anlage wieder anstellt, dann wirbeln meine Knochen wie geschlagene Nüsse durch die Schokolade."
"Ach - Sie haben Angst? Wer soll denn da vorbeikommen? Gehen Sie schon rein. Ich mache die Heizung an, dann lockert sich die Schokolade, und Sie werden es leichter haben. Und wenn Sie meinen, daß da jemand vorbeikommen könnte, dann singen Sie doch einfach. Sie müssen immer singen, dann hört Sie jeder und es kann gar nichts passieren."
Es passierte auch nichts, weil ich mich weigerte, hineinzukriechen. Er kommandierte mich zu Aufräumungsarbeiten in den Keller ab. Dort mußte ich mit einer Spitzhacke Wände einreissen. (Schichtarbeit, S.34)

Oft nützt es dem Arbeiter nicht einmal, wenn er zu recht und im Interesse des Unternehmens auf die Kosten einer Anordnung verweist, wie bei folgender "Rationalisierungsmaßnahme":

(3.44) Die Maschine sollte von nun an zwei Gänge schneller laufen. Die drei Männer protestierten geschlossen: sie müßten die Maschine besser kennen und im Akkord schon das Höchstmögliche aus ihr herausholen. Im dritten Gang würde einmal das Material beschädigt, zum anderen steigerten sich die Unfallgefahren erheblich. Obermeister K. blieb fest. (Sein üblicher Ausspruch: "Wenn ich schwarz sage und es ist weiß, dann ist es schwarz, sag ich!") Er stellte den dreien anheim, entweder im dritten Gang zu arbeiten oder die Konsequenzen zu ziehen und zu gehen. Die drei zogen die Konsequenzen und gingen geschlossen. Obermeister K. erhielt von der Werksleitung eine Belobigung. Er brüstete sich später damit, daß er dank seines rigorosen Durchgreifens eine Betriebssabotage verhindert habe. Für kurze Zeit arbeitete nun an der Richtmaschine ein neues Team im dritten Gang. Nicht allzulange. Die Ausschußquote war enorm hoch, und die Maschine blockierte häufig, was lange Wartezeiten mit sich brachte. Inzwischen läuft die Richtmaschine wieder im ersten Gang - von der Werksleitung befohlen -, Obermeister K. verliert kein Wort mehr darüber. (Wallraff (1), S.63 f.)

Gerade die Einführung von Rationalisierungsmaßnahmen geht häufig zu Lasten der Arbeiter und fordert deren Widerspruch heraus. Das dabei die Arbeiter durchaus auch Erfolg haben können, geht aus dem folgenden Bericht eines Kranführers hervor:

(3.45) Der Arbeitsvorgang verlief bisher so: Ich hob die Kokille auf die Bank und ließ eine Seite schleifen, war das geschehen, kam die zweite Seite, und war die fertig, kam die dritte und danach die vierte dran. Dabei konnte ich verschnaufen und mich gegen den Staub schützen.
An diesem Tag wollte der Rohrmeister in der Kiesgrube ein neues Verfahren einleiten: Wenn ich die erste Kokille gedreht hatte und bei der zweiten war, sollte der Schleifer die erste schon weiterschleifen. Dabei entsteht durch den Preßluftschlauch am Schleifstein viel Staub, der den ganzen Arbeitsplatz in eine Wolke einhüllt. Ich konnte nichts mehr sehen und schluckte obendrein den Dreck. Ich protestierte. Doch der Obermeister verlangte, daß die erste Kokille geschliffen wurde. Als ich die zweite Kokille schief aufsetzte, brüllte er los, und ich gab zurück: "Ich mach dich nochmal darauf aufmerksam, daß ich überhaupt nichts sehen kann. Außerdem hab' ich bereits die Luftröhre voll Staub." Antwort: "Mach, was ich für richtig halte. Mach deine Arbeit oder verschwinde!" Nun verweigerte ich die Arbeit und ging vom Kran runter -, der Obermeister fluchte. Ich ging zu meinem nächsten Vorgesetzten, einem Obermaschinisten. Als ich ihm die Geschichte erzählte, gab er mir recht, aber er meinte,

er könne hier wenig tun und verwies mich an den Meister. Der ging mit mir zurück zum Obermeister in die Kiesgrube. Die beiden waren sich rasch einig: plötzlich meinte auch der Meister, ich solle mich gefälligst den Anweisungen des Obermeisters fügen. "Kapierst du denn nicht, warum wir hier ein neues Verfahren ausprobieren?!" schrie er mich an. "Wir müssen versuchen, damit schneller fertig zu werden -, das geht mir alles viel zu langsam." Jetzt meinten sie, ich könne ja mit der Staubmaske fahren, aber das ist in diesem Werk unzulässig, allenfalls ab 40 Grad Hitze... Da ich nicht darauf einging, drohten sie mir, mich rauszuschmeißen.
Jetzt ging ich zum Telefon und rief den Betriebsunfall an. Der kam eine Viertelstunde später und informierte sich über die Zustände an der Schleifbank. Es wurde festgestellt, daß wir an dieser Anlage so nicht arbeiten dürften, weil es in keiner Weise den Vorschriften entsprach. So erhielt ich mein Recht. Drei Tage danach versuchte aber der Obermeister, mich zu schurigeln: "Mit solchen Mätzchen kommst du bei uns nicht weiter", sagte er aggressiv. "Du bist sonst für den Betrieb untragbar. Wenn noch einmal so was vorkommt, wirst du fristlos entlassen. Oder wir setzen dich irgendwo im Walzwerk auf einen Kran, auf dem du nichts verdienen kannst." Darauf hab' ich entgegnet: "Schön, wenn ich in Zukunft nicht mehr kritisieren darf, was ich in der Kranschule gelernt habe, macht meine Papiere fertig." Da erwiderte er plötzlich sehr freundlich: "Wärest du nicht so ein guter Kranführer, könntest du jetzt gehen. Aber ich will das vergessen." (Dorroch (1), S.174f.)

Während die bisher besprochenen Formen des Widerspruchs als "reaktiv" bezeichnet werden können, da sie die Antwort auf Aktionen des Vorgesetzten darstellen, gehen wir nun auf Arten offenen Widerstandes ein, bei denen die Arbeiter die Interaktionen mit den Vorgesetzten initiieren. Ein erstes Beispiel dafür ist das demonstrative Übertreten einer betrieblichen Norm:

(3.46) K., ein muskulöser, streitsüchtiger Hüne, schrie einmal eine Viertelstunde lang nach einem Ersatzmann, als der nicht kam, dreht er durch: er stellte die Kantbank ab, holte seinen Schwengel heraus und urinierte - zum Gaudium der anderen - in einem hohen Bogen auf die Maschine. "Jetzt piß ich auf euch!" brachte er wütend hervor.
Der Meister kam zornrot herbei. "Was machst du da, du Ferkel", schrie er.
"Ich piß auf die Maloche", brüllte K. zurück.
"Du bist entlassen!" schrie der Meister außer sich.
Ein verächtliches Lachen rang sich aus K. Kehle. "Das brauchst du dreckiger Hanswurst mir nicht zu sagen! Ich mach sowieso 'ne Mücke! Ich fang woanders an, wo ich zum Scheißhaus gehen kann, wann ich will!"
(ebd., S.34)

Alle bisherigen Beispiele von Widerspruch stellen spontane Reaktionen auf die jeweilige Situation dar. Dagegen ist der folgende Fall ein erster Hinweis dafür, daß es auch gezielte Versuche zur Veränderung dieser Situation gibt.

(3.47) In dem Betrieb war ein inoffizielles Rauchverbot, d.h. es bestand keinerlei Abkommen in dieser Beziehung zwischen dem Betriebsrat und dem Chef, nur der Chef hatte es verboten. Als ich dies herausbekommen hatte, ging ich nicht mehr auf die Toilette zum Rauchen, was am Tag, zusammengerechnet, fast eine Stunde ausmachte. (Daß sich dies nicht günstig auf den Akkord auswirkt, ist klar!) Ich fing also in der Abteilung an zu rauchen. Die ersten, die mich entgeistert ansahen, waren meine Kollegen, die es nicht wagten, weil sie Angst hatten, aus dem Betrieb zu fliegen. Diese Angst brauchten sie und ich aber nicht zu haben. Kurz und gut, zuerst kam der Meister und brüllte mich an. Als ich ihn nicht beachtete und toben ließ, zog er wieder ab. Zehn Minuten später stand der Obermeister bei mir und fragte, ob ich mit ihm sprechen würde, ob ich denn unbedingt mit aller Gewalt immer den "Betriebsfrieden" stören müßte. Ich solle doch die Zigarette ausmachen, denn wenn der Chef das sähe, dann... Als er dann gemerkt hatte, daß diese Masche bei mir nicht zog, drohte er mir: "Wenn Sie so weitermachen, bringen Sie es in diesem Betrieb zu nichts!" Was sich im Laufe der Zeit auch bewahrheitete.
Daß der Chef im Betrieb Zuträger hatte, wurde in diesem Moment bewiesen. Denn, so rein zufällig, kam er in die Abteilung. Jetzt geht's wieder los, dachte ich, aber denkste. Mit hochrotem Gesicht machte er auf dem Absatz kehrt und knallte die Tür hinter sich zu. Von diesem Tag an beachtete mich der Chef bei seinen Rundgängen nicht mehr, und schaute immer krampfhaft in eine andere Richtung, wenn ich ihm begegnete. Das hat mich natürlich "zutiefst erschüttert". (Bleibler, S.173)

c) Beschwerden und Forderungen gegenüber Vorgesetzten

Die typischen Formen derart artikulierten Widerstandes stellen allerdings Beschwerden und Forderungen dar. Beschwerden über Vorgesetzte haben wir bereits im Zusammenhang mit dem Widerspruch gegen Sanktionen kennengelernt (vgl. Bsp. 3.40f.). Wir werden uns daher im Folgenden auf Beschwerden über Arbeitsbedingungen und Entlohnung beschränken.

(3.48) ...demnach habe ich nicht 15000 Hülsen, wie auf dem "Arbeits- und Lohnzettel" angegeben, sondern 300 Stück mehr bearbeitet. Die 24 Minuten Mehrarbeit stehen mir zu, ich will sie verrechnet bekommen. Der Meister lehnt ab: "Wenn Sie's gemacht haben, ist das ihre Sache. Berechnet wird grundsätzlich nur die angegebene Stückzahl, hier 15000. Der Rest ist dann als Ausschußquote einkalkuliert." - "Aber ich hatte überhaupt keinen Ausschuß!" - "Ist bei Ihrer Arbeit auch kaum drin. Beim nächsten, dem Gewindedreher, schon eher. Hätten die 300 ruhig liegenlassen können, hätt ihnen keiner was sagen können, wär Ihr Recht gewesen, ist nun zu spät!" (Wallraff (1), S.52)

Auch Beschwerden über Licht- und Belüftungsverhältnisse am Arbeitsplatz oder über Unfallgefahren sind meist erfolglos. Die Vorgesetzten vertrösten: "Sie kriegen Ihren Ventilator - und bald kommen auch die Klimaanlagen" (Dorroch (1), S.178) oder sie antworten mit Floskeln, wie "was er als alter Mann kann, muß ich schon lange können" (Schichtarbeit, S.37) und, daß dafür "kein Geld da sei" (Anonym, S.16). Unfallgefahren werden rundweg geleugnet (v.d.Grün (1), S.22) usf. Diese Reaktionen der Vorgesetzten auf Beschwerden veranlassen einen Arbeiter zu der resignativen Feststellung: "Die Kerle sind taub" (ebd., S.11).

Welcher Hartnäckigkeit es bedarf, bis überhaupt etwas geschieht, deutet das folgende Beispiel an:

(3.49) Ich spreche mit dem Vorarbeiter. Er kann es nicht ändern. Acht Stunden stehen wir in dieser Kälte, in dieser Zugluft... Die Frauen jammern: "Das kann ja heiter werden, Weihnachten liegen wir alle im Bett." Keine aber wagt, in Gegenwart des Vorarbeiters etwas zu sagen. "Das Loch muß doch irgendwie zu schließen sein", sage ich. "Erzählen Sie denen das mal", meinen die anderen. Ich sagte es "denen", ein zweites und drittes Mal. Die Frauen hatten recht. Es nützte überhaupt nichts. Das einzige, was dem Vorarbeiter einfiel, war, "Haut ran, dann wird's euch von selbst warm!" Auch der zweite Tag bringt keine Änderung. Ein neunzehnjähriges Mädchen erzählt mir, sie habe wegen ähnlicher Fälle schon wiederholt krankfeiern müssen. "Ich hab' mir schon eine Nervenentzündung im Kopf geholt", sagt sie. Wir alle haben Schmerzen, im Kopf, im Rücken, in den Rippen. Ich protestiere beim Schichtführer. Er kann nichts machen. Ich gebe nicht auf.

> Ich weiß nicht, zum wievielten Mal ich mit dem Vorarbeiter spreche. Endlich stopft er Papiersäcke in die Öffnung. Der Wind aber treibt sie heraus. Der Vorarbeiter ist jetzt wirklich ratlos. Und wieder gehe ich zum Schichtführer. Er ist sehr böse auf mich. "Sie können doch krankfeiern", meint er. Am 4. Tag aber habe ich einen geschützteren Arbeitsplatz. Meine Kolleginnen aber, die einen Rausschmiß nicht riskieren können, wagen nichts zu sagen, sie bleiben weiterhin der Zugluft ausgesetzt. (Korn (2), S.139f.; vgl. auch Spix, S.45)

Und wenn man den Arbeitern schließlich einmal entgegenkommt, so handelt es sich um Kompromisse, die für den Arbeiter meist recht zweischneidig sind (Schichtarbeit, S.95ff.).

Ähnlich ergeht es ihnen auch, wenn sie konkrete Forderungen zum Abstellen von Mißständen vorbringen.

(3.50) Als ein Arbeiter Battenfeld auf die ungenügende Heizung im Betrieb ansprach, erwiderte der: "Zieht euch einen Mantel an, dann ist es euch nicht zu kalt." Und auf die Forderung nach besserem Unfallschutz (der Kran war ungenügend abgesichert): "Macht die Reparatur selbst - nach Feierabend - oder stemmt halt die Lasten wie früher, mit dem Brecheisen hoch!" (Wallraff (2), S.31)

Die direkten Vorgesetzten verhalten sich bei der Ablehnung von Forderungen allerdings oft diplomatischer als dieser Firmenchef. So verweisen sie gerne darauf, daß sie dafür nicht kompetent seien[1]:

(3.51) Dazu wurden mir pro Schicht 10 freie Minuten für die Toilette zugebilligt... Über die zehn Minuten hab' ich mich mal beschwert. Der Meister zuckte bloß mit den Achseln und meinte, das sei leider nicht seine Sache, hiermit müsse ich mich an eine höhere Stelle wenden. (Dorroch (1), S.212; vgl. auch Hirsch, S.73)

Oder man versucht zu beschwichtigen, indem man auf die technischen und wirtschaftlichen Probleme hinweist, die einer Realisierung der Forderung im Wege stünden. So antwortet der Werks-

---

[1] Dieses Argument wird manchmal auch von höheren Vorgesetzten benutzt, in der Wendung, daß man dem Meister da nicht hineinreden wolle (Bleibler, S.170).

leiter, an den sich die Arbeiterin aus obigem Beispiel anschließend wendet:

(3.52) "Nun sind Sie doch mal vernünftig, Fräulein S., ich kann doch nicht so einfach eine erprobte Kalkulation verändern lassen? Wir müssen konkurrenzfähig bleiben! Wir haben Termine! Wir können nicht auf alle Wehwehchen eingehen. Wenn wir alle Sonderwünsche erfüllen würden, müßten wir bald unser Werk schließen". (Dorroch (1), S.212f.)

Oft läßt man die Arbeiter auch einfach "gegen eine Gummiwand laufen":

(3.53) Immer wieder hatten die Frauen neue Stühle gefordert. Die Meister, auch der Betriebsrat hatten "ja, ja" gesagt, "das wird gemacht." Aber geändert hatte sich nichts. (Spix, S.38)

Wenn auch den Arbeiterinnen meist der Mut fehlt, ihre Forderungen hartnäckig weiterzuverfolgen, so haben wir doch bereits einige Beispiele dafür kennengelernt, daß die Ausflüchte der Vorgesetzten nicht so ohne weiteres hingenommen werden (vgl. Bsp. 3.46 u. 3.49).

Eine gewisse Hilflosigkeit zeigt sich darin, wenn diese Reaktion in einer Kündigung durch den Arbeiter besteht (vgl. Bsp. 3.39 u. 3.43, sowie Diesing, S.127). Denn mit dem Aussprechen der Kündigung gibt der Arbeiter jedes Druckmittel aus der Hand und verzichtet auf die Durchsetzung seiner Forderung hier und jetzt. Anders, wenn er mit der Kündigung droht:

(3.54) Ich ging zum Schichtführer: "Jupp, ich hab' die Schnauze bis oben hin voll. Ich will hier arbeiten, aber nicht kaputtgehen. Ab morgen stehe ich nicht mehr an der Kantbank", sagte ich, "wenn doch, mach schon jetzt meine Papiere fertig."
"Was ist denn los?" fragte Jupp erstaunt.
"Ich stehe das nicht acht Stunden lang durch."
Er wiegte nachdenklich seinen schweren Kopf, setzte aber dann seine versöhnliche Miene auf, vermutlich wollte er mich n o c h nicht verlieren: "Also gut", meinte er verständnisvoll, "du kommst in den Pressen-Komplex." (Dorroch (1), S.37)

Das die Kündigungsdrohung oft ein sehr wirkungsvolles Druckmittel auch in den Händen des Arbeiters ist, zeigt sich auch an anderer Stelle (vgl. Bsp. 3.45, sowie Meinsen (1), S.105f.).

Eine individuelle Kündigungsdrohung ist allerdings nur unter einer Vielzahl von Nebenbedingungen wirksam und kann sehr schnell zum "Bumerang" werden. Bei schwerwiegenden Konflikten versichert sich der Arbeiter daher besser der Solidarität seiner Kollegen, wenn er sich durchsetzen will. Dazu kann er sich der Institution des Betriebsrates bedienen.

d) Beschwerden beim Betriebsrat

Wann wenden sich die Arbeiter an den Betriebsrat? Im Normalfall versuchen Vorgesetzte und Untergebene, Streitfälle zunächst untereinander zu klären. Zum Teil sind die Arbeiter von sich aus daran interessiert (vgl. Bsp. 3.37). Auf der anderen Seite geben die Vorgesetzten häufig zu verstehen:

(3.55) "...und wenn einer von euch was zu kritisieren hat, soll er nicht sofort zum Betriebsrat rennen - der kommt zuerst zu mir, verstanden!" (Dorroch (1), S.30)

Die dahinterstehenden Drohungen verdeutlicht das folgende Beispiel:

(3.56) "Äh, du", wurde sie angefahren, "du nix Überstunden kloppen, klar?"
Sie sah ihn überrascht an. Vorgestern hatte er sie doch erst in die Liste eingetragen.
"Warum nix Übastunde?"
Das war sein Stichwort. Er hatte nur drauf gewartet.
"Da fragst du noch, du Kümmeltürkin?" brüllte er sie an, "erst hier schön lieb Kind tun und dann, wenn man nicht da ist, dann rennt ihr zum Betriebsrat. Ihr Passelakken ihr. Ihr faules Gesindel, ihr habt se wohl nicht mehr alle hier oben, ihr Makkaronifresser."
Er holte aus, um sie zu schlagen. Schnell bückte sich Elephteria und seine Hand fuhr über ihren Kopf hinweg gegen die Maschine. Der Schmerz steigerte seine Wut noch.
"Abschieben sollte man euch. Ihr seid doch das aufsässigste Pack, was mir je untergekommen ist. Ihr Scheißweiber!" (Spix, S.40)

Der Arbeiter wird sich daher nur dann an den Betriebsrat wenden, wenn auf Seiten des Vorgesetzten kein Entgegenkommen zu erwarten ist. Diese Situation kann sich aus einer allmählichen Eskalation des Konfliktes ergeben, wie im Falle jener Arbeiterin, die sich erst beim Meister, dann beim Werksleiter und schließlich beim Betriebsrat über unzureichende Pausen beschwert (vgl. Bsp. 3.51f., sowie Dorroch (1),

Haben die Arbeiter bereits häufiger solche Erfahrungen in bezug auf die Reaktion der Vorgesetzten gemacht, so gehen sie lieber gleich zum Betriebsrat (vgl. Bsp. 3.48).

Die Reaktionen des Betriebsrates auf diese Beschwerden sind allerdings oft nicht viel anders, als die der Vorgesetzten: er vertröstet

(3.57) "Hör mal, L., versuch doch mal mehr Akkordpausen durchzudrücken." Er erwidert: "das versuchen wir schon lange. Hab noch'n bißchen Geduld." (Dorroch (1), S.213),

er wigelt ab (Köberling (3), S.37) oder muß sogar Maßnahmen verteidigen, die zu Lasten einzelner Arbeiter gehen (Leuten, S. 49ff.; Korn (2), S.141). Läßt er sich zudem selten an den Arbeitsplätzen blicken (Melzer, S.76), so kommt er schnell in den Ruf, nur dann die Interessen der Arbeiter zu vertreten, wenn Stimmen für die nächste Betriebsratswahl auf dem Spiel stehen (Kühn, S.59; Spix, S.41). Ansonsten sieht man in ihm einen Sachwalter der Unternehmensinteressen und hat dafür auch einige Gründe parat:

(3.58) Meine Güte, rief er, die Opposition in den Betrieben wird doch vom Unternehmen bezahlt. (v.d.Grün (2),S.156)

(3.59) Ach wissen Sie, unterbrach sie mich, zwei von denen haben doch neu gebaut, nach der Hohensyburg rüber. Der Chef hat ihnen ein zinsloses Darlehen gegeben. Was sollen die dem Alten da noch sagen? (ebd., S.172)

Ein solches Urteil über den Betriebsrat wundert kaum mehr, wenn man hört, daß ein Betriebsratsmitglied selbst auf einer Gewerkschaftsversammlung gesagt hat: "Wessen Brot ich esse, dessen Lied ich singe." (Maier, S.83)

Auf der anderen Seite gibt es genausogut Betriebsräte, die sich für die Arbeiter einsetzen (Vgl. u.a. Schichtarbeit, S.82; Spix, S.85ff.; Köberling (2), S.71ff.). Was diese bewirken können, wenn sie konsequent sind, dafür nur das folgende Beispiel:

(3.60) Eines Tages protestiere ich lauthals gegen die Schinderei. "Das mach ich nicht mehr mit!" rief ich so aggressiv wie nie in meinem Leben.
"Halt lieber dein Maul", warnte mich ein in der Nähe stehender Kollege.
Da nahte der Schichtführer, ein Bulle mit breiten Schultern. Er reagierte wie ein Gefängnisaufseher.
"Was ist los!" rief er ungeduldig.
"Ich will einen Kran haben," schrie ich zurück.
"Wofür denn das?" Sein schwammiges Gesicht wurde finster, die Augen verschwanden hinter Schlitzen.
"Für diese Bleche - sie sind zu schwer."
"Mensch, daß ich nicht lache!" geiferte er wütend.
"Los, streng dich ruhig ein bißchen an! Du bist hier nicht in einer Verwahrschule!"
"Ich mach ohne Kran keinen Handschlag mehr."
"Mensch, dann hau ab!" brüllte er
Zu meinem Glück mischte sich der Betriebsrat ein, der ganz in der Nähe Rollen verschweißte. Ich erklärte ihm den Sachverhalt, und W. nickte bejahend mit dem Kopf. Er war ein feiner Kumpel, der einen nicht im Stich ließ -, lieber zog er den Rausschmiß vor.
"Die Burschen sind bloß zu bequem!" fauchte der Meister.
"Wir können doch nicht für jede Kleinigkeit den Kran holen..."
"Ich finde aber auch, daß diese Bleche zu schwer sind", unterstützte mich der Betriebsrat, ohne sich um das Gezeter des Schichtführers zu kümmern.
Danach folgte ein heftiges Palaver, aber schließlich wurde uns die Arbeit mit dem Kran ausnahmsweise erlaubt. (Dorroch (1), S.17).

Immerhin wurde in diesem Falle durch das Eingreifen des Betriebsrates eine Kündigung verhindert. Daß auch ein Betriebsrat, der sich so für die Arbeiter einsetzt, allzuoft keinen Erfolg hat, liegt nicht zuletzt an dessen mangelnden gesetzlichen Möglichkeiten (Kammrad).

Vermag der Betriebsrat allein die Forderungen der Arbeiter nicht durchzusetzen, so kann er Druck auf seine Verhandlungspartner ausüben, wenn er demonstrieren kann, daß große Teile der Belegschaft hinter diesen Forderungen stehen. Bei der Initiierung solcher kollektiver Aktionen sind dem Betriebsrat selbst allerdings durch die "Friedenspflicht" weitgehend die Hände gebunden und es ergibt sich die Frage, von wem und durch welche Ereignisse diese Aktionen dann ausgelöst werden.

4. Der Übergang von individuellen zu kollektiven Aktionen der Arbeiter

Wenn wir im Folgenden nun auf kollektive Aktionen der Arbeiter und die entsprechenden Reaktionen der Vorgesetzten eingehen, so kann das nur andeutungsweise geschehen. Diese Art von Konflikten ist durch eine solche Vielfalt von Formen ihrer Austragung gekennzeichnet, daß deren Darstellung nur in einer speziellen Studie geleistet werden kann. Wir beschränken uns deshalb darauf, kollektive Aktionen darzustellen, die im sachlichen, sowie im Interaktionszusammenhang mit den bisher behandelten Formen von Widerstand stehen.

a) Die Initiierung kollektiver Aktionen

Kollektive Aktionen im Rahmen innerbetrieblicher Konflikte lassen sich kennzeichnen durch unterschiedliche Grade von Spontaneität. Am einen Ende des Spektrums steht folgender Fall einer gänzlich unvorbereiteten Arbeitsniederlegung: Den Anstoß gibt ein Arbeiter, der auf seine Maschine uriniert, nachdem er eine Viertelstunde lang vergeblich nach einem Springer gerufen hat (vgl. Bsp. 3.46).

(3.61) Die Kollegen schalteten die Maschinen aus, rotteten sich zusammen, bedrängten den Meister.
"Ja, das ist hier wie im alten Rom!" schrie einer.
"Wir brauchen mindestens noch zwei Springer."
"Wir wollen schiffen können, wann wir wollen!"
Einige Kollegen riefen nach dem Betriebsrat. Unruhe und Aggressivität hingen in der Luft. Der Meister bekam es mit der Angst und begann zu beschwichtigen.
"Du Hundsfott, hier gibt es nichts zu beschönigen!" griff K. den Meister an.
"Trotzdem muß der Betriebsleiter her..."
"Nix Betriebsleiter!" schrie jemand im Hintergrund.
"Wir wollen heute noch zwei Springer haben!"
"Sonst schmeißen wir die Scheiße hin!"
"Sonst wird gestreikt!"
"Richtig!"
"Wir lassen uns nicht mehr verarschen!"
Alle krakeelten erregt durcheinander, und bald verstand niemand mehr ein Wort.
Da kam der Betriebsrat. "Was ist hier los!"
"Ruhe! Ruhe!" schrien einige Kumpels.
"Ich mach 'ne Mücke", meinte K., als sich der Sturm etwas gelegt hatte.
"Warum?" fragte der Betriebsrat. In seinem rosigen Gesicht schimmerten silbern die Bartstoppeln.

"Weil ich wieder Mensch sein will, zum Teufel!"
"Er hat die Maschine angepinkelt", ereiferte sich der Meister, der wieder Mut bekommen hatte.
Der Betriebsrat ging nicht darauf ein, der Meister schien für ihn Luft zu sein. Er fuhr mit dem breiten Handrücken über seine Bartstoppeln und sagte gelassen: "Ihr wißt, daß ich mich immer um bessere Verhältnisse an den Kantbänken bemüht habe. Ich verspreche euch, daß ich mich um Ersatzmänner kümmern will."
"Noch heute!" schrie einer.
"Ja, sonst gibt es Rabatz!"
"Ich rede nachher mit dem Betriebsleiter", sagte der Betriebsrat. "Macht solange eure Arbeit weiter."
"Erst wenn wir zwei Springer bekommen!"
"Jawohl, erst dann!"
"Vorher machen wir keinen Handschlag."
Wieder schrien alle durcheinander.
Der Betriebsrat zuckte mit den Achseln und wanderte zur Meisterstube, wo sich ein Telefon befand. Der Meister, der sich von den Leuten bedroht fühlte, lief rasch hinter dem Betriebsrat her. Die Kumpels warteten, bildeten Gruppen, rauchten Zigaretten.
"Macht, was ihr wollt", sagte K. "Ich hau ab".
Dann ging er durch den Hauptgang davon. Wir sahen ihn nie wieder. Inzwischen telefonierte unser Betriebsrat hinter der verstaubten Glasscheibe. Der Meister stand unschlüssig dabei. Wir warteten fast eine halbe Stunde und bemerkten, daß der Kollege es am Apparat offenbar sehr schwer hatte, die Werksleitung zu überzeugen. Schließlich kam er heraus und verkündete uns, es würden ab sofort noch zwei Mann als Springer abgestellt. (Dorroch (1), S.34f.)

Diesem Vorfall geht keine Beschwerde voraus und auch der Betriebsrat wird erst durch den Tumult verständigt. Der Unmut der Arbeiter macht sich explosionsartig Luft.

Auf der anderen Seite stehen kollektive Aktionen, die geplant sind, denen intensive Bemühungen um die Solidarität der Arbeiter vorausgehen. Diejenigen, die sich dafür einsetzen, haben zumeist die Erfolglosigkeit individueller Beschwerden persönlich erfahren. So z.B. eine Arbeiterin, die mit ihrer Forderung nach mehr Pausen bei Meister, Werksleiter und Betriebsrat nichts erreichen konnte und daraufhin versucht, ihre Kolleginnen dafür zu mobilisieren (ebd., S.212f.; vgl. Bsp. 3.51f.). Wie dieses "Mobilisieren der Kollegen" aussieht, dafür nur einige Hinweise:

(3.62) In jeder Pause und nach Feierabend redete ich mit den Kollegen, sprach von unseren Rechten, die wir zwar auf dem Papier haben, die es aber zu erkämpfen gilt. Wie wichtig unsere Gesundheit ist, und daß wir was erreichen können, wenn wir nur fest zusammenhalten. (Sauernheimer, S.16)

(3.63) Willner hat geredet und geredet. Alles ist klar. Alle sahen ein, es gibt keinen anderen Weg, und sie befinden sich im Recht. (Werder, S.151)[1)]

Aus welchen Anlässen heraus entstehen kollektive Aktionen? In Beispiel 3.61 war es ein Mangel an Springern, der sich in dieser Situation offensichtlich verschärft ausgewirkt hat. Dieser Sachverhalt, daß eine bereits seit längerer Zeit negativ empfundene Situation plötzlich unerträglich wird, geht häufiger kollektiven Aktionen voran. So schließen sich die Kollegen auch in Beispiel 3.62 erst den Forderungen des Berichterstatters an, als die Zugluft in der Halle mit den Januartemperaturen extrem gesundheitsschädlich wird.

Diese beiden Fälle sind dadurch gekennzeichnet, daß der kritisierte Tatbestand alle in einer Arbeitsgruppe gleichermaßen betrifft. Daher lassen sich die Arbeitskollegen relativ leicht mobilisieren (vgl. auch Diem, S.184). Das ist dann schon schwieriger, wenn die Betroffenen sich auf mehrere Abteilungen verteilen, so etwa bei Forderungen, die die Situation der Schwangeren im Betrieb verbessern sollen (Spix, S.33ff.), - oder wenn die Aktion einen größeren Umfang besitzt und z.B. auf die Mobilisierung der ganzen Belegschaft zielt. Im ersten Falle bedarf es einer guten Kommunikation über den ganzen Betrieb, für die i.d.R. der gewerkschaftliche Vertrauensleutekörper die Struktur bereitstellt (ebd.). Im zweiten Fall ist zusätzlich die Erstellung eines Forderungskataloges notwendig, der die Belange der Arbeiter an den unterschiedlichsten Arbeitsplätzen berücksichtigt. Ein Beispiel hierfür sind die Forderungen Willners (vgl. Bsp. 3.63):

(3.64) "Zwei Jahre bitten wir schon um Sicherheitsschienen für unsere Fräsen." Willner spricht langsam. "Sie

---

1) Der Wortlaut solcher Gespräche wird im einzelnen berichtet in dem bereits mehrfach zitierten Roman von Spix. Sie ähneln den Solidarisierungsbemühungen der Akkordarbeiter im Beispiel 2.51, so daß sie hier nicht noch einmal ausführlich wiedergegeben werden sollen.

wurden uns von der Geschäftsleitung versprochen. Außer dem Versprechen ist nichts geschehen."... "Außerdem", fährt Willner fort, "muß die letzte Akkordneufestsetzung zurückgenommen werden. Die Alten von uns schaffen das nicht mehr."... "Und als letztes... wünschen wir die Reparatur der Werkshalle, an einem solchen Arbeitsplatz muß jeder krank werden." (Werder, S.151f.)

Willners gehört selbst zu den älteren Arbeitern. Insofern ist er besonders an der Rücknahme der Akkordneufestsetzung interessiert. Diese Maßnahme stellt im übrigen allein einen aktuellen Anlaß dar. So können wir annehmen, daß die beiden anderen Forderungen die Solidarisierung der jüngeren Kollegen bewirken sollten.

Bei größeren Betrieben gibt es keine solchen Kritikpunkte an den Arbeitsbedingungen, die alle Kollegen betreffen. Dann ist dieser"gemeinsame Nenner" der Solidarisierung zumeist eine Lohnforderung:

(3.65) Die 150 Mann vom Montageband ziehen durch die anderen Abteilungen, durch die Gießerei, die Schmiede, die Blechverarbeitung und weiter und rufen: "Kollegen! hört auf! wir streiken!" Eine Stunde lang sind sie unterwegs durch das Werk. Aber die Resonanz in den anderen Abteilungen ist klein. Noch ist die Information zu gering. Die Kollegen in den anderen Abteilungen haben keine Kenntnis, welche verheerenden Arbeitsbedingungen am Montageband herrschen.
Spontan stellen die Bandarbeiter in dieser ersten Stunde des Streiks die Forderung nach einer Mark mehr pro Stunde und tragen diese dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung vor. (Köhler, S.145)

(3.66) "Kurz nach acht war dat heut morjen. Da kam er an, unser Einrichter. Kam vom Meister. Weil wir viel Ausfall hatten Anfang der Woche! Und da haben die dem bestimmt einen draufgegeben. Auf jeden Fall kam der angerannt, und als ne Kollegin was fragen will, da brüllt der die an: Laßt mich endlich in Ruh, ihr Knoblauchfresser, oder so ähnlich. Da steht die Kollegin auf, schmeißt ihre Sachen hin, ich mein auf de Maschine und auf der Boden, brüllt zurück: Ich bin keene Knoblauchfresser un die anderen hier auch nich, ich bin et jetzt endgültisch leid, ihr könnt doch nich mit uns machen, wat ihr wollt, wir sind ken Viehzeug, hau endlich hier ab, du Menschenschinder - in dem Stil! Wir anderen natürlich sofort auf ihrer Seite. Jetz is Schluß! Für Gruppe zwei mache mer die scheiß Arbeit nich mehr, schrie ne andere Kollegin.
Dann sind wir raus auf den Hof.
"Kommt, los macht mit! Macht alle mit!"
"Wieviel seid ihr denn?" fragte Christa.

"So! Schon 50 allein bei uns. Der ganze Arbeitsgang hat die Klamotten hingeschmissen."
"Ich machen mit!" sagte Elephteria. "Wir alle warten lange, lange auf Gruppe zwei weg."
"Ich auch," sagte Frieda, dann Christa. Schließlich gingen sie zu zwanzig auf den Hof zu den anderen. Sie wurden mehr und mehr. Viele Sprachen gingen durcheinander. Immer wieder die Forderung:
"Mehr Geld, wir wollen in eine andere Gruppe."
(Spix, S.114)

b) Formen kollektiver Aktionen

Ähnlich den individuellen Widerstandsformen lassen sich auch die kollektiven Aktionen nach dem Ausmaß der Artikulation von Forderungen unterscheiden. Eine kollektive Arbeitsniederlegung als Weigerung ohne weitere Zielsetzung wird im folgenden Beispiel berichtet. Vorangegangen ist ein tödlicher Unfall an einem Panzerförderer, einem riesigen Hobel im Kohlenabbau.

(3.67) Kommt, wir fahren aus, sagte ich.
Das können wir doch nicht einfach, ausfahren, entgegnete der alte Bruno Goller.
Du Idiot! schrie ich. Was willst du noch hier. Sollen noch mehr verrecken? Nächste Stunde kannst du dran sein.
Jürgen hat ganz recht, redeten etliche durcheinander.
Die schmeißen uns raus, jammerte Bruno wieder.
Ja, verdammt? brüllte ich wieder. Hast du nicht auch deine Kündigung in der Tasche? Machen die vierzehn Tage noch was aus? Macht euch nicht zu Hanswürsten. Für wen waren die Verletzten der vergangenen Wochen? Für wen? Wozu?
Jürgen hat recht, sagte einer.
Ja, aber... versuchte Bruno noch einmal.
Los, sagte ich, kein Wort mehr.
Vier Mann schleppten die Bahre aus dem Streb, wir trotteten hinterher, dumpf, wortlos.
An der Querschlageinmündung stand der Obersteiger, er hatte von dem Unglück gehört und sagte in seiner ruhigen Art: Heute ist aber auch der Wurm drin. Erst der Lehnertz, und nun er. Und als wir alle stumm an ihm vorbeigegangen waren, rief er hinter uns her: Ihr braucht doch nicht alle auszufahren, vier Mann genügen.
Geht wieder an eure Arbeit.
Er lief hinter uns her, zeterte, schrie, tobte, bettelte. Da riß dem langen Emil die Geduld.
Du vollgefressener Kerl, halte endlich deine Schnauze, sonst schmeißen wir dich den Schacht runter.
Ich verbitte mir...

> Du hast hier nichts mehr zu sagen, in vierzehn Tagen liegst du auch auf der Straße, rief Emil dem Ober erbost ins Gesicht.
> Aber der fällt nicht so hart, sagte einer. Die Herren bekommen Überbrückungsgeld. Und wir? Wir bekommen nicht einmal Arbeitslosenunterstützung, wenn wir die Arbeit nicht annehmen, die uns das Arbeitsamt zuschustert.
> Wir fuhren den Stapel hinunter und auf der fünften Sohle zum Schacht. Den Steiger in unserer Mitte, als wäre er unser gefallener König. Er war nie bei uns beliebt, weil er ein rücksichtsloser Streber war, aber wir dachten an seine Frau und an seine Kinder. Und ich dachte nur: Mein Gott, wenn ich das gewesen wäre.
> Am Schacht mußten wir lange warten, endlich aber schien uns die Sonne ins Gesicht. Über Tage erwartete uns der Inspektor, er sah uns ungläubig an, als wir vom Korb hüpften, wie gefangene Ratten aus der Falle. Stumm schlurften wir vorbei, ohne Gruß.
> Ihr fahrt sofort wieder an! rief er, hochrot im Gesicht. Ich drehte mich um und sagte ruhig: Ich an Ihrer Stelle würde den Kopf suchen, es fehlt nämlich einer.
> Da schrie er: Ihr seid alle fristlos entlassen!
> Da lachten wir, lachten; es war eine Erlösung, denn seine Worte waren doch ein Witz, ein ausgewachsener Witz. (v.d.Grün (2), S.83f.)

Daß es zu einer solchen resignativen Reaktion der Arbeiter kommt, ist wohl nur aus der besonderen Situation der bevorstehenden Zechenstillegung zu verstehen. Ansonsten bringen schon die erforderlichen Solidarisierungsbemühungen es mit sich, daß Forderungen aufgestellt werden.

Richten sich diese Forderungen auf die Zurücknahme von Anordnungen oder Normen, so besteht der Widerstand häufig darin, daß diese kollektiv übertreten werden (vgl. z.B. Diem, S.184 und Spix, S.90f.).

(3.68) Als sich ein paar Wochen später immer noch keine Änderung eingestellt hatte, drosselten die Schwangeren in allen Abteilungen ihr Arbeitstempo und hörten fünfzehn Minuten früher auf zu arbeiten. Ganz einfach so. Und wenn ein Meister mal auf die Idee kam, was dagegen zu sagen, hörten sie nicht hin oder drehten sich um und gingen weg. Die Geschäftsführung schritt nicht ein. (Spix, S.37)

Diese Art des Widerstandes ist dann unmöglich, wenn die Verwirklichung der Forderungen nur über Aktivitäten des Vorgesetzten zu erreichen ist. In diesen Fällen muß die Betriebsleitung über die Ziele der Arbeiter informiert werden.

Es wird ein Forderungskatalog aufgestellt und ein Arbeiter bestimmt, der diesen überbringt und evtl. Verhandlungen führt. Meist liegt der Forderungskatalog schon aus der Phase der Initiierung der kollektiven Aktion vor. Bei "spontanen Streiks" größeren Umfangs kann dessen Aufstellung aber auch zum Problem werden, wie bei dieser, bereits in Beispiel 3.66 angesprochenen Aktion:

(3.69) Die Betriebsrätin Anna kam zu ihren griechischen Kolleginnen. "Die Geschäftsleitung will von euch wissen, wo der Schuh drückt." Sie grinste. Verschiedene Nationalitätengruppen sollten eine Delegation bilden. Die sollte die Forderungen der Frauen formulieren. Es stellte sich aber bald heraus, die einzelnen Abteilungen und Gruppen hatten unterschiedliche Wünsche. Einig waren sich alle nur in der Ablehnung der Lohngruppe zwei. So mußte eine besondere Kommission gebildet werden. Sie verfaßte dann eine Liste von dreizehn Forderungen... (Spix, S.115)

Wie auch in diesem Falle, so werden die Verhandlungen oft vom Betriebsrat geführt (vgl. auch Bsp. 3.61). Ist kein Betriebsrat vorhanden, übernimmt meist der Streikinitiator diese Aufgabe (vgl. Bsp. 3.64). Wie demonstrieren nun die Arbeiter, daß sie hinter diesen Forderungen stehen?
Zunächst wird häufig eine Unterschriftensammlung vorgenommen.

(3.70) In der Frühstückspause holte ich das vorbereitete Papier mit unserer Forderung aus der Aktentasche und legte es auf den Tisch. "Kollegen, wir müssen der Sache mehr Dampf geben. Jeder muß unterschreiben. Ich gehe jetzt zum kleinen König." (So heißt bei uns der Boß). Einige Kollegen waren der Ansicht, wir würden gegen eine Wand laufen, doch alle unterschrieben. (Sauernheimer, S.18)

... in diesem Falle mit Erfolg. In einem anderen Beispiel bleibt die Geschäftsleitung stur. Daraufhin kommt es zum Streik (Spix, S.68f.).

Streiks entstehen manchmal auch ohne eine solche Vorwarnung. Sie können sich auf die Verweigerung von Überstunden beschränken (Köhler, S.144), meist aber betreffen sie die ganze Arbeitszeit. Unterschiede bestehen auch hinsichtlich der Befristung der Arbeitsniederlegung: in einigen Fällen gehen die Arbeiter wieder an ihre Plätze, nachdem Verhandlungen in Gang gekommen oder zugesagt sind. Meist aber warten die Streikenden, bis die Erfüllung ihrer Forderungen zugesagt worden ist oder zumindest ein Kompromiß vorliegt.

c) Die Reaktionen der Vorgesetzten auf den kollektiven Widerstand der Arbeiter

Zu Beginn der kollektiven Aktionen reagieren Vorarbeiter und Meister zunächst recht hilflos. Sie bemühen sich, die Arbeiter zu beschwichtigen (vgl. Bsp. 3.61), brüllen sie an, wieder an die Arbeit zu gehen (vgl. Bsp. 3.66) oder verlegen sich auf Drohungen:

(3.71) "Ein wilder Streik also", stellt Keller fest und macht eine Pause... Nun wird Kellers Stimme leise. Gefährlich zischend sagt er:
"Ihr verstoßt damit gegen die Betriebsordnung. Ein Grund zur fristlosen Entlassung." Erwartungsvoll blickt er von einem Gesicht zum anderen. Keinen läßt sein prüfender Blick aus, und mit Befriedigung registriert er, wie sich viele der Köpfe senken. Eisige Stille tritt ein. Dann sagt einer der Arbeiter neben Willner: "Damit haben wir gerechnet, Herr Keller. Alle können sie nicht entlassen, dann steht der Betrieb still, und wenn Sie nur einen von uns rauswerfen, werden wir so lange streiken, bis dieser eine wieder eingestellt wird." Die Männer klatschen Beifall, sie brüllen "Jawohl" und "So ist es", "ihr könnt mit uns nicht machen, was ihr wollt."
Einer ruft laut: "Wir halten zusammen."
Keller und die beiden anderen Meister weichen zurück. Schließlich verlassen sie die Halle. (Werder, S.152)

Da die Meister nicht die Kompetenz besitzen, selbst auf die Forderungen der Arbeiter zu antworten, informieren sie die Betriebsleitung.

Auch diese versucht zunächst, die Streikenden wieder zur Aufnahme der Arbeit zu bewegen:

(3.72) "Meine Damen, wir werden das regeln. Nehmen Sie bitte die Arbeit wieder auf." (Spix, S.56)

Lassen sich die Arbeiter auf solche Beschwichtigungsversuche nicht ein, auch hier wieder Kündigungsdrohungen und andere Einschüchterungsversuche. Falschmeldungen werden verbreitet, wie die, daß andere Abteilungen die Arbeit schon wieder aufgenommen hätten. Ausländern wird mit der Ausweisung gedroht (Spix, S.69) und einzelnen Gruppen werden die Forderungen erfüllt, um die Solidarität der Streikenden zu untergraben.

Die gleichen Taktiken auch am Verhandlungstisch. Einschüchterung:

(3.73) "Ich finde, für die kurze Zeit, die Sie hier sind, machen Sie ganz schön viel Wind." (Sauernheimer, S.19)

Abwiegelung:

(3.74) "Bisher ging's auch ohne Tür", meinte er, "und im übrigen war im vorigen Jahr ein Vorhang dran. Den haben die abgerissen. Ich kenne doch meine Leute. Die trinken einen scharfen Schluck aus der Flasche, und dann ist ihnen wieder warm.

Bestechung:

Warum machen Sie sich unnütz stark für andere? Das bringt Ihnen doch nichts ein. Ich habe Sie für intelligenter gehalten. Mein Angebot steht immer noch, Sie können bei uns Einrichter werden. Ich setze mich dafür ein, daß Sie schon ab nächster Woche zehn Pfennig mehr die Stunde bekommen, wenn es unter uns bleibt. Verstehen Sie mich recht, ich habe keine Zeit für solchen Kleinkram." (ebd., S.17f.)

Gerade zu diesen Taktiken der Vorgesetzten und zu den kollektiven Aktionen insgesamt könnte anhand des Materials noch sehr viel mehr gesagt werden. Wir haben uns auf die Darstellung von Auseinandersetzungen beschränkt, die unterhalb der Schwelle der Aufmerksamkeit liegen, die solch spektakulären Ereignissen wie Betriebsstillegungen, Polizeieinsätzen oder Betriebsbesetzungen zuteil wird. Ebenso sind wir nicht eingegangen auf Lohnkämpfe[1], haben allerdings versucht, deren Verknüpfungen mit dem Konflikt um die Arbeitsbedingungen aufzuzeigen. Zum Abschluß dieses Kapitels werden wir uns nun auf ein anderes Feld der Auseinandersetzungen zwischen Arbeitern und ihren Vorgesetzten begeben: auf die Betriebsversammlung.

---

1) Zu solch größeren Konflikten vgl. die gesamte Literatur der "industrial relations" und zu den "Septemberstreiks" in der BRD. Insbesondere verweisen wir auf das zur Zeit laufende Forschungsprojekt der Sozialforschungsstelle Dortmund über "Konstitutionsbedingungen industrieller Konflikte. Wahrnehmung, Beeinflussung und Verarbeitung industrieller Widersprüche durch Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft" unter Leitung von W. Pöhler. Dafür soll u.a. auch Material aus der "Literatur der Arbeitswelt" herangezogen werden.

5. Die Betriebsversammlung

Betriebsversammlungen haben nach §43 BVG zumindest vierteljährlich stattzufinden. Da sowohl die Arbeiter, als auch die Unternehmensleitung berechtigt sind, das Wort zu ergreifen, stellen sie ein Forum dar, auf dem Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen auf Betriebsebene ausgetragen werden können. Die meisten Betriebsversammlungen verlaufen demgegenüber ausgesprochen "harmonisch".

(3.75) Es war eine müde Betriebsversammlung, deren Diskussion sich lustlos dahinschleppte. Nur Belanglosigkeiten kamen zur Sprache. Keiner traute sich so recht, weil die Herren Gesellschafter und Direktoren anwesend waren. Andererseits gibt es Vorsichtige, die nur bei Unwesentlichem widersprechen. Und solche, die nur im Waschraum den Mund aufmachen. (Schwerdtfeger, S.72)

Fragt man nach den Gründen, so stößt man als erstes auf die Einstellung des Betriebsrats gegenüber der Unternehmensspitze. Der Betriebsratsvorsitzende leitet die Versammlung und eröffnet sie zumeist mit seinem Rechenschaftsbericht.

(3.76) Er liest hastig etwas von einem Blatt herunter, blickt einige Male auf dabei und seitwärts, wo Herr Vautier vom Vorstand seinen Platz einnimmt und anerkennend nickt. Er kommt auch bald zum Ende mit seinem "Rechenschaftsbericht".
Lahmes Klatschen...
Der Herr vom Vorstand, Direktor Vautier, richtet anschließend das Wort an uns. Er liest eine überaus lange Rede vom Blatt ab...
In seiner Rede verurteilt er unter anderem die starke Fluktuation (die bei Kron & Potz besonders stark ist) und wundert sich darüber. Er sagt wörtlich: "Wie Sie wissen, wird langjährige treue Zugehörigkeit zu uns belohnt, und anläßlich meiner Gespräche mit Jubilaren habe ich immer wieder gehört, wieviel mehr Sicherheit ein Arbeitsplatz bietet, den man so lange innehat. Manche haben sich in längerer Zugehörigkeit so gut eingearbeitet, daß ihr Verantwortungsbereich vergrößert werden konnte oder daß ihnen Auszeichnungen zuteil wurden." Ein Arbeiter vor mir, bei dem das graue Haar unterm Schutzhelm zu sehen ist, schüttelt den Kopf. (Wallraff (1), S.41)

Die Unternehmensleitung nutzt die ihr gebotene Chance zur "Umfunktionierung" der Betriebsversammlung weidlich aus (vgl. auch ebd., S.60). Appelle an die Loyalität der Arbeiter wechseln sich ab mit Drohungen, getarnt unter sorgenvollen Hinweisen auf die schlechte Situation des Unternehmens,

mit denen Rationalisierungsmaßnahmen begründet und zugleich der Widerstand der Arbeiter dagegen im Keim erstickt werden soll (vgl. u.a. Kammrad (2)).

(3.77) Zum Schluß dürfen sich noch die Arbeiter melden, die was "auf dem Herzen haben". Denn es ist schließlich eine Betriebsversammlung, wo es um die Belange der Arbeiter gehen soll, weniger um die des Unternehmens. Aber keiner meldet sich zu Wort. Dabei hatten vorher welche groß geredet, daß "sie es denen mal sagen wollten, ohne ein Blatt vor den Mund zu nehmen!" Jetzt traut sich keiner. Vielleicht hat man auch zuviel verlangt: "Wer was zur Diskussion vorzubringen hat, muß allerdings hier nach vorn kommen und durchs Mikrophon sprechen." Nachdem das Mikrophon die vorher Mutigen eingeschüchtert hat, "sieht man sich leider gezwungen, die Versammlung zu beschließen". (Wallraff (1), S.43)

Möglichen Widerstand der Arbeiter beugt man auch dadurch vor, daß man sie über die Betriebsversammlung garnicht erst informiert (ebd., S.12).

Der Betriebsrat als Veranstalter kann allerdings den Verlauf der Versammlung in entscheidenden Punkten ändern. Das geht oft nur gegen den Widerstand der Betriebsleitung, die beispielsweise hartnäckig um eine günstige Placierung der ihr zustehenden Rede kämpft (Rabasseda, S.120ff.). So kann der Betriebsrat seinen Rechenschaftsbericht dazu benutzen, den Rückhalt seiner Forderungen in der Belegschaft zu demonstrieren.

(3.78) Nun gab der Betriebsratsvorsitzende seinen Bericht über das letzte Quartal. Fred hörte, wie er zum Schluß sagte: Die Betriebsleitung hat sich nicht um die Verbesserung der Waschräume in der Kupferschmiede bemüht, obwohl sie auf der letzten Betriebsversammlung zugesagt hatte, die Anlage reparieren zu lassen. Wie lange müssen eigentlich die "lieben Mitarbeiter" noch warten, bis sich die Direktion rührt? Die Werftarbeiter sprangen von den Stühlen auf, klatschten laut, Pfiffe, Rufe, Schreien. (Hirsch, S.74f.; vgl. auch Spix, S.95f.)

Die Meinungsäußerungen der Arbeiter beschränken sich allerdings häufig nicht auf Beifalls- oder Mißfallenskundgebungen zu den Reden von Betriebsrat (Spix, S.35) und Management (Hirsch, S.74; Kammrad (2)). Es werden Beschwerden über die zu späte Lohnzahlungen und über mangelnde Sicherheitsvorkehrungen vorgebracht (v.d.Grün (2), S.49ff.) und Forderungen erhoben auch gegen den Betriebsrat (Spix, S.35f.). Die laut-

starke Unterstützung durch die Arbeitskollegen schafft dabei eine Atmosphäre, in der Konflikte rasch eskalieren. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn Mitteilungen der Betriebsleitung, beispielsweise über geplante Betriebsstillegungen, bereits allgemeine Erregung hervorgerufen haben (Neuneier (3), S.90ff.; Runge, S.115ff.). Zum Abschluß dieses Kapitels folgendes Beispiel für die Interaktionen zwischen einem Arbeiter und dem Betriebsführer innerhalb einer solch turbulenten Versammlung:

(3.79) Ewald Tüller stand auf. Ewald war Zackenbär in Flöz Röttgersbank, in diesem Staub arbeiten achtundzwanzig Hauer, achtundzwanzig Naßabbauhämmer waren dort eingesetzt.
Wie wird es mit unseren Löhnen aussehen, niemand weiß, was wir im März verdient haben. Heute ist schon der siebente April, und der Steiger gab bis heute keine Auskunft, er sagt, die Löhne müssen erst vom Betriebsführer genehmigt werden. Ich und meine Kameraden wollen wissen, was wir im vergangenen Monat verdient haben, das ist unser gutes Recht, und ich sehe nicht ein, warum die Löhne erst genehmigt werden müssen...
Löhne müssen immer erst genehmigt werden! rief der Betriebsführer.
Oho, oho, schrien einige aus der Masse.
Das stelle ich ja gar nicht in Abrede, fuhr Ewald Tüller ruhig fort, wir wollen ja nur wissen, was wir im letzten Monat verdient haben, und zwar bald, das ist unser gutes Recht. Es dreht sich hier nämlich um Naßabbauhämmer, von denen wir jetzt soviel gehört haben, und uns wurde eben hier eingeredet, es wären Wunderhämmer.
Kommen Sie zur Sache! rief der Betriebsführer. Er stand ebenfalls auf. Er war plötzlich höflich, aber vielleicht wollte er nur den Sprecher sehen, daß wußte man bei dem Bebrillten nie so genau.
Ja, Ewald, sag endlich Bescheid... Bescheid... rief es von überall her.
Ruhe! rief einer vom Vorstandstisch.
Wir haben, fuhr Ewald mit fester Stimme fort, im vergangenen Monat achtundzwanzig Stunden kein Wasser gehabt, das sind dreieinhalb Schichten. Verdienstausfall.
Wer bezahlt das?
Na und? rief der Betriebsführer.
Was heißt: na und! rief Emil, und er lief rot an, das konnte man sogar durch die Rauchschwaden sehen. Sie wissen so genau wie wir, daß der Hammer nur mit Wasser und Luft zusammen läuft. Er läuft eben nicht, wenn kein Wasser da ist. Das bedeutet, daß wir da nicht arbeiten können. Der Steiger hat uns mehrmals gesagt, daß er von sich aus keine Förderstörung anerkennen kann.
Reges Getuschel am Vorstandstisch.

Da sagte der Betriebsführer: Ihre Rechnung von achtundzwanzig Stunden oder dreieinhalb Schichten stimmt nicht ganz, sie hat einen Pferdefuß. Sie sagten selbst, daß diese Stunden im Verlauf eines Monats zusammenkamen, demnach kommen auf eine Schicht ein bis zwei Stunden. In dieser Zeit kann man andere Arbeiten im Streb verrichten, soviel verstehe ich auch von der Arbeit, das müssen Sie mir schon zutrauen.
Man kann zum Beispiel Zacken verbauen und noch andere Arbeiten verrichten, die unabhängig vom Hammer sind.
Er setzte sich wieder, er hatte den Frager gesehen, und damit war seine Höflichkeit beendet.
Nein! rief Ewald, das konnten wir eben nicht, das Wasser war nämlich immer zu Beginn der Schicht nicht da, wo wir anfangen mußten abzukohlen, oder gegen Ende der Schicht, nach dem Verbauen, wo wir noch die Firste rüberholen wollten.
Lebhafte Zustimmung im Saal. Vereinzelt Trampeln und Schreien.
Das sind Kindereien und Haarspaltereien, sie entbehren jeglicher sachlicher Grundlage, schrie der Betriebsführer. Seine rechte Hand nestelte an der Brille, die linke fuchtelte in der Luft. Die über eine Stunde schwelende Drohung bekam nun Stimme, ein fürchterliches Schreien brach los, die Betriebsräte waren aufgesprungen und versuchten, mit lauter Stimme Ruhe in den Tumult zu bringen.
Ja, helft dem Alten nur, schrien etliche, ihr sauft ja auch mit ihm in der Kaue oder im Büro hinter unserem Rücken.
Ruhe! Ruhe! Niemand hörte. Mein Nebenmann schrie: Sauberer Betriebsrat, der den Kumpels nicht recht gibt. Und so etwas haben wir gewählt.
Schreien. Trampeln. Pfiffe. Johlen - und Rufe nach neuem Bier.
Endlich konnte sich Ewald Gehör verschaffen. Kameraden, was hier besprochen wird und besprochen werden soll, das muß ruhig und sachlich behandelt werden...
Ist vielleicht der Betriebsführer sachlich? Sind unsere sauberen Herren Betriebsräte sachlich? Die saufen mit dem Alten, und dann können sie nichts mehr gegen ihn sagen. Der wickelt sie bei einer Flasche Bier alle ein! Ich weiß nicht, wer es rief, aber er fand lärmende Zustimmung.
Mein Nebenmann rief mir zu: Die Betriebsräte sind Laffen! Laffen... Scheißlaffen...
Ewald sagte wieder: Der Betriebsführer hat uns Faulheit vorgeworfen...
Haut ihn! Haut ihm die Fratze zu Matsche! Von irgendeiner Ecke kam der Schrei.
Ich bin der Ansicht, Herr Betriebsführer - Ewald war ruhig, und auch im Saal war es ruhig geworden -, wenn eine Neuerung eingeführt wird, dann soll sie erst einmal richtig erprobt werden, es müssen vernünftige Voraussetzungen geschaffen werden. Die Hämmer dürfen keine Kinderkrankheiten mehr haben, denn diese Kinderkrankheiten kosten unser Geld. Das kann schließlich keiner von uns verlangen, daß auf unsere Kosten und mit unserem Kräfteverschleiß Neuerungen ausprobiert werden.

Ein Auto wird auch erst dem Verkehr übergeben, wenn es einwandfrei arbeitet. Was für die Straße gilt, das soll doch, verdammt noch mal, erst recht bei der Arbeit unter Tage gelten. Wir sind doch keine Versuchskaninchen.
Arschlöcher sind wir alle, rief mein Nebenmann, jawohl, Arschlöcher sind wir alle, weil wir uns alles gefallen lassen.
Für jede Verbesserung unter Tage sind wir dankbar, fuhr Ewald fort, für jede Maschine, die uns die Arbeit leichter macht und unsere Gesundheit schont. Aber nicht mit solchen Mitteln. So geht das einfach nicht, daß wir mit unserem Lohn diese Neuerungen bezahlen sollen, bis sie einwandfrei funktionieren.
Warum wurde mir das nicht gemeldet? fragte der Betriebsführer scharf.
Er blieb sitzen, denn seine Höflichkeit war mit seiner Neugierde gekoppelt.
Nicht gemeldet? rief Ewald aufgebracht. Jeden Tag haben wir dem Steiger, dem Fahrsteiger und einige Male auch dem Obersteiger über diese Schweinerei mit den Hämmern Bescheid gesagt. Aber wenn es stimmt, wie überall erzählt wird, daß unsere Gesellschaft die Hämmer nicht zu bezahlen braucht, weil sie erst erprobt werden müssen, dann ist doch alles klar, dann ist doch klar, daß wir dieses Ausprobieren bezahlen sollen, dann ist es einfach kein Betriebswunder, daß Ihnen, Herr Betriebsführer, nicht gemeldet wurde, weil Sie doch die Anweisung gegeben haben...
Wer sagt das? Wer? Nehmen Sie Ihre Worte in acht.
Wer? Das erzählt man sich überall, in allen Läden, auf den Straßen. Man kann so etwas doch nicht erzählen, wenn nichts Wahres dran ist.
Ich werde die Angelegenheit untersuchen, sagte er laut. Damit schien für ihn das Thema abgeschlossen zu sein, er griff nach seinem Mantel am Haken hinter dem Vorstandstisch.
Meinetwegen! brüllte plötzlich der sonst so ruhige Ewald. Aber wir wollen unser Geld, unsere Löhne wissen, darauf haben wir ein Recht. Uns interessieren die Löhne und nicht Ihre Untersuchungen, denn was dabei herauskommt, das wissen wir längst: Der Kumpel ist schuld.
Ich lasse mich nicht erpressen! rief der Betriebsführer laut und hieb mit der Faust auf den Tisch.
Hier wird nicht erpreßt, und das will keiner, wir wollen nur unser Recht, sonst nichts. Wir schenken der Zeche keinen Pfennig, die Zeche schenkt uns nicht einmal einen Hundertstelpfennig, und wir wollen nicht für eine Firma Versuchskaninchen sein. Die Hämmer, das streitet keiner ab, sind gut, wenn sie funktionieren. Aber sie funktionieren eben nicht, nicht so, daß wir unser Geld damit verdienen könnten. Dauernd sind die Düsen verstopft, die Wasserschläuche taugen nichts, wenn ein Stück Kohle darauf fällt, dann sind sie rissig und undicht, auch die Ventile reißen leicht aus. Wir haben schließlich eine harte Arbeit, das ist kein Ringelpiez mit Dranpacken.

Ihr müßt eben achtsamer mit den Sachen umgehen, sagte der Betriebsführer wieder.
Achtsamer umgehen. Vom Schreibtisch sieht alles anders aus, das ist einfach dummes Gerede...
Ich verbitte mir Ihre Beleidigungen...
Das sind keine Beleidigungen, das sind nackte Wahrheiten.
Allgemeines Gelächter im Saal, dann überschrie jeder jeden, auf die Tische wurde geschlagen, mit den Füßen gestampft. Streiken! riefen einige, andere riefen: Ihr Idioten! Nieder mit den Kerlen, gellte es aus irgendeinem Winkel, und im Thekenraum lief nun doch eine Schallplatte ab. Entweder war es Zufall, oder es hatte sich einer einen bösen Scherz erlaubt, jedenfalls grölte der Schallplattensänger: du bist verrückt mein Kind... Immer wieder versuchten einige Betriebsräte, sich Gehör zu verschaffen, aber das Toben nahm kein Ende. Am wildesten gebärdeten sich die, deren Arbeit überhaupt nichts mit den Naßabbauhämmern zu tun hatte, die also auch finanziell nicht betroffen waren.
Die Hauer aber, für die Ewald gesprochen hatte und die im Flöz Röttgersbank mit den Tücken des Hammers fertig werden mußten, saßen still auf ihren Stühlen und tranken Bier.
Nach einigen Minuten flaute das Toben ab.
(v.d.Grün (2), S.49ff.)

D. Die Kündigung

Die Kündigung beendet die Arbeit in einem bestimmten Industriebetrieb und damit den von uns betrachteten Zyklus. Auch wenn wir ihr ein eigenes Kapitel widmen, so ist die Kündigung doch nur der letzte Schritt im Konflikt zwischen einem Arbeiter und seinen Vorgesetzten. Denn auch in wirtschaftlich begründete Entlassungen durch das Unternehmen fließen fast immer Sanktionsgesichtspunkte mit ein. Und Kündigungen durch den Arbeiter dienen selten einer Einkommens- oder Statusverbesserung, sondern stellen einen Reflex auf die negativen Aspekte der Arbeitssituation dar.

1. Die Kündigung durch den Arbeiter

Die Kündigung durch den Arbeiter ist zumeist nichts anderes als die extremste und zugleich resignativste Form passiven Widerstandes.

(4.1) Stell dir vor, die haben doch tatsächlich kontrolliert, wie lange man auf dem Scheißhaus sitzt. Warst du mehr als zehn Minuten auf dem Örtchen, zogen dir die Bonzen das vom Stundenlohn ab. Na, mit mir nicht, habe nach ein paar Tagen gleich in'n Sack gehauen. (v.d.Grün (2), S.89)

Ebenso wie die Vorgesetzten Erfahrungen mit ihren Untergebenen sammeln und deren Gesamteindruck sanktionieren, so ergibt sich auch die Kündigung durch den Arbeiter erst durch eine Summierung von Deprivationen. Das läßt sich auch an den folgenden Beispielen ablesen, die gleichzeitig verdeutlichen, wie das "in'n Sack hauen" näher aussieht.

(4.2) Der Kran ist toll, sagte der Vorarbeiter und sah verliebt auf das hohe Eisengestänge.
Da war mir plötzlich klar, daß ich mir eine andere Arbeit suchen mußte. Eine Stimme sagte mir, daß hier kein Bleiben mehr war. Vielleicht gehe ich auf den Bau oder in eine Kettenfabrik nach Menden. Nur weg von hier. Die Sirene heulte. Ich sprang auf und hastete über den weiten Platz.
He, Fohrmann! Wo willst du hin? Hier ist deine Arbeit! rief der Vorarbeiter hinter mehr her.
Ich kündige! rief ich zurück.
Was? Bist du übergeschnappt?
Ja, ich bin übergeschnappt! (ebd., S.107)

Das Beschäftigungsverhältnis endet, wo es begonnen hatte: im Personalbüro. Doch diesmal diktiert der Arbeiter den Interaktionsverlauf.

(4.3) (Ich) bin in die Firma gegangen und hab gesagt: ich möcht mein Geld haben. Die haben ganz schön geguckt und sich beschwert, daß ich so ohne jede Form Geld verlangen würde. Ich hab nur gesagt, ich wäre hier auch ohne jede Form behandelt worden, da kann man von einer einfachen Arbeiterin nichts anderes verlangen. Sie mußten mir das Geld auszahlen, ich freute mich, daß ich nun mal einen Trumpf in der Hand hatte, denn keiner konnte mich zwingen zu bleiben. (Diesing, S.127)

Die Reaktion der Vorgesetzten auf die Kündigung besteht häufig darin, daß sie den Arbeiter durch ein höheres Lohnangebot zu halten versuchen (v.d.Grün (2), S.107).

(4.4) (Er) ging zum Personalchef und kündigte zum 15. Oktober. Warum, fragte der erstaunt, gefällt es Ihnen nicht bei uns?
Wollen Sie mehr Lohn? (ebd., S.127)

Wie bei der Einstellungsprozedur, so verläuft auch die Kündigung häufig sehr viel unpersönlicher, routinisierter:

(4.5) Nach sieben Wochen Akkordarbeit reiche ich meine Kündigung ein. Der Meister ist nicht besonders erstaunt darüber. Von den etwa 40 Arbeitern aus meiner Umgebung haben sechs in der kurzen Zeit ihre Stellung aufgegeben. Neue Gesichter sind hinzugekommen. An meinem letzten Arbeitstag teilt mir die Schreiberin mit, daß ich mich im Lohnbüro zu melden habe. Ich frage mich durch. Dort sitzt eine Dame. Sie erklärt mir, daß sie dazu da ist, herauszubekommen, "warum so viele neue Mitarbeiter das Werk so schnell wieder verlassen".
Routinemäßig stellt sie an alle Ausscheidenden ihre Fragen, um die geheimen Gründe zu erforschen und sie statistisch auszuwerten. Die Fragen liest sie von einem Fragebogen ab:
"Schwierigkeiten mit Ihren Kollegen?" - "Vom Meister benachteiligt?" - "Wie war das Kantinenessen?" - "Haben Sie familiäre Schwierigkeiten?" Und so weiter. Das Wesentliche aber vergißt sie zu fragen, und ich versuche, ihr die ungestellte Frage zu beantworten: "Es liegt an der Monotonie der Teilarbeit und an der schlechten Bezahlung." (Wallraff (1), S.53)

Die ungewöhnliche Situation, selbst nur auf die Kündigung des Arbeiters reagieren zu können, versuchen die Vorgesetzten, so früh wie möglich "zurechtzurücken":

(4.6) Wer das Werk verlassen will, kündigt nicht einfach, wie es üblich ist, sondern hier läßt man ihn erst einen "Kündigungsantrag" stellen. (Wallraff (2), S.14)

(4.7) Ich habe noch tägliche Kündigungsfrist. Trotzdem sage ich schon drei Tage früher Bescheid, ich hätte vor aufzuhören. Ich halte es für korrekter, damit man eventuell noch Gelegenheit hat, einen Neuen einzustellen, den ich anlernen kann. Man ist sehr erbost über meine plötzliche Kündigung. Hier ist man gewohnt, daß der Arbeitgeber die Kündigung ausspricht und nicht umgekehrt. Man kommt mir zuvor. Am gleichen Tag noch muß ich meine Sachen packen. Ich versuche einzuwenden, "wenn ich nun auf das Geld von den drei Tagen angewiesen bin? Es war ein Entgegenkommen von mir, daß ich Sie vor dem gesetzlichen Kündigungstermin von meinem Fortgehen in Kenntnis setzte. Zum Dank dieser Rausschmiß." Man bleibt hart. "Sie gehen heute noch!" Ich erkundige mich im Lohnbüro, ob ich Urlaubsanspruch habe. Man verneint.
Am nächsten Morgen besorge ich mir in der Verwaltungsstelle der IG Metall den Text des amtlichen Tarifvertrages und lege den Passus dem Personalchef vor. "Hiernach habe ich Anspruch auf einen Tag bezahlten Urlaub." Der Personalchef ist zuerst sehr unwirsch. Dann blättert er in dem Tarifvertrag herum und entdeckt den Stempel der IG-Metall-Verwaltungsstelle. Und sofort ändert sich sein Verhalten. "Aber selbstverständlich steht Ihnen Urlaub zu. Wir gewähren in Härtefällen sogar den Urlaub, wenn er nach dem Gesetz nicht zusteht. Es muß sich da um ein Versehen meines Angestellten handeln. Kann ich mir aber eigentlich auch nicht denken, der weiß doch genauestens Bescheid, vielleicht haben Sie sich verhört! Muß wohl so sein." (Wallraff (1), S.64f.)

Damit sind wir schon beim umgekehrten Falle der Kündigung durch den Betrieb angelangt.

2. Die Kündigung durch den Betrieb

Einige der Anlässe für Kündigungen seitens des Betriebes haben wir bereits kennengelernt:

das Verschulden eines Unfalls (Bsp. 3.9),
"Krankfeierei" (Bsp. 3.21),
die Drosselung des Arbeitstempos (Bsp. 3.25),
das Einlegen unerlaubter Pausen (Bsp.3.32 u. 3.34),
Befehlsverweigerungen (Bsp. 3.44 u. 3.67) und
Verbotsübertretungen durch die Arbeiter (Bsp.3.46).

Bei kollektiven Aktionen der Arbeiter werden ab und zu die "Rädelsführer" entlassen (Neuneier (4), S.64) und auch unbequeme Betriebsräte versuchen einige Unternehmer auf diese Weise loszuwerden (Wallraff (2), S.34f.). Dabei reicht es manchmal aus, daß es sich um potentielle "Unruhestifter" handelt:

(4.8) Ich sollte schon am Montag entlassen werden, doch mein Meister sagte mir nicht Bescheid. Er war der Meinung, ein Irrtum des Personalbüros läge vor, eine Verwechslung. Doch am Dienstag wurde er erneut aufgefordert, mich zu entlassen. Er entschuldigte sich bei mir in Gegenwart von Vorarbeitern und Kollegen und sagte wörtlich: "Endlich einer, der schweißen kann, und den entlassen sie!" Er betonte, niemand von ihnen hätte daran Schuld, sondern die Anweisung komme vom Personalbüro, und er erkundigte sich bei mir, ob es etwas mit meiner vorigen Firma zu tun habe. Nun, ich erklärte ihnen, wovor die Werft Angst hat. Sie sagen, sie seien nicht für den Kommunismus, doch deshalb jemand zu entlassen sei allerhand. Ich sprach ebenfalls mit dem Chef des Personalbüros, warum ich entlassen wurde. Arrogant zischte er: "Dies brauchen wir Ihnen nicht zu sagen." Trotzdem widersprach ich; die Meister wären ja sehr zufrieden mit mir gewesen, und wenn man nach 2 Tagen auf der Werft Außenhautstöße schweißt, ist dies doch bemerkenswert. Darauf ließ er sich herbei zu sagen: "Na gut, kündigen Sie. Dann sieht es besser aus." Empört wies ich dies zurück. Jetzt wurde er ungnädig wie ein Filmstar und knurrte: "Uns ist an Ihrer Person nicht gelegen." (Stender, S.107f.)

Besonders interessant ist in diesem Zitat die Frage des Meisters, "ob es etwas mit meiner vorigen Firma zu tun habe." Dahinter steht die Vermutung von sogenannten "schwarzen Listen", die immer wieder in der "Literatur der Arbeitswelt" auftaucht (so z.B. bei Popig, S.54; Meinsen (2), S.128; Wallraff (1), S.92).

Werden mehrere Arbeiter auf einmal entlassen, so werden dafür zunächst wirtschaftliche Gründe wie Rationalisierungsmaßnahmen (Röhrer, S.132; Welz, S.134ff.; Wallraff (1), S.109) oder Absatzflauten (Korn (2), S.141) angegeben. Daneben besitzen aber Sanktionsgesichtspunkte bei der Auswahl der letztlich Betroffenen ein erhebliches Gewicht (vgl. Bsp. 3.35). Dazu das folgende Beispiel:

(4.9) In der Mittagspause fällt mir am schwarzen Brett ein Anschlag auf... Keine weiteren Entlassungen also. Es sollen sich nur diejenigen melden, die vor Weihnachten freiwillig aus der Firma ausscheiden wollen...
Samstag, der 7. Dezember 1968
Ich sitze zu Hause und lese in einem Schreiben, das mir von Findus durch die Post zugestellt wurde: "... Es bleibt uns also nur, Ihnen für Ihre fleißige Mitarbeit zu danken usw. usw.. Ihr letzter Arbeitstag ist der 13. Dezember 1968." Ein Entlassungsschreiben also und nur sechs Tage Kündigungsfrist. Es ist deutlich als Abzug erkennbar. Und da auch das Entlassungsdatum abgezogen und nicht nachträglich eingesetzt ist, weiß ich, daß viele entlassen werden. Nun geht es also doch los. Man hat uns erbärmlich hereingelegt. Mit diesem gelben Beruhigungsschreiben haben sie verhindert, daß wir Frauen so frühzeitig einer Entlassung vorbeugen, daß eine Aushilfsbeschäftigung vor dem Fest in einem Warenhaus noch möglich ist. Die Kündigung lautet auf den 13. Dezember, für eine Aushilfsbeschäftigung ist es jetzt zu spät, und der Schande, entlassen zu werden, können wir nun auch nicht mehr vorbeugen; denn als Schande wird es empfunden, wie ich bald feststellen sollte.
Mit den 25 im Oktober Entlassenen und dem darauffolgenden Gerücht von weiteren 40 bevorstehenden Entlassungen hat man uns in Atem gehalten und das Letzte aus uns herausgeholt.
Dann die Beruhigungspille, um ein vorzeitiges Abwandern zu verhindern, und nun die Entlassungen. Nach diesem Ausleseverfahren züchtet sich die Firma Findus willenlose Exemplare heran, die irgendwie überleben müssen. Diesen gelben Wisch sehe ich mir am Montag noch einmal genau an. Das war aber nur ein Vorsatz, denn nachdem die Kündigungsschreiben die Firma verlassen haben, ist der Anschlag verschwunden...
...Wieder an meinem Arbeitsplatz, erfahre ich von den Mitarbeiterinnen, die ältere Kollegin, die gestern so geweint hat, ist nicht mehr wiedergekommen. Sie war fast von Anfang an im Betrieb (also annähernd fünf Jahre) und ist nun entlassen worden. Mit einer Betriebszugehörigkeit von 5 Jahren, so erfahre ich weiter, ist man pensionsberechtigt. Das empfinden alle als eine Sauerei, eine Mitarbeiterin so kurz vor der Pensionsberechtigung zu entlassen. Wieder versuche ich, die mit mir Entlassenen herauszufinden, wieder ohne Erfolg. Sie schämen sich. Sie fürchten, als schlechte oder langsame Arbeiterinnen zu gelten...
...An meinem letzten Arbeitstag hatte mir eine andere Frau erzählt, zwei Frauen aus ihrer Nachbarschaft hätten sich bei Findus um Arbeit beworben und seien für den 1. Januar eingestellt worden. Sie selbst habe die Zusagen gesehen. Ich hatte also recht mit meiner Vermutung, daß die "saisonbedingten" Entlassungen ein Ausleseverfahren darstellten. Wieviele Entlassungen waren es doch diesen Winter? 25 im Oktober, 29 am 13.12., eine Menge am 20.12. Das sind mindestens 60, wenn nicht mehr. (Horn (2), S.138f. u. 140ff.)

Die Begründung für den Zeitpunkt dieses "Auslese verfahrens" nennt eine andere Arbeiterin auf dem Arbeitsamt: "Es ist wegen Weihnachten, da brauchen sie die Feiertage nicht zu bezahlen" (Meinsen (2), S.127).

Rein wirtschaftliche Gründe dürften dagegen ausschlaggebend sein, wenn im Laufe von Betriebsstillegungen ganze Teile der Belegschaften entlassen werden[1]. Die Unterrichtung der Arbeiter erfolgt dann oft frühzeitig, wie auf den bereits erwähnten Betriebsversammlungen, so daß die Entlassenen sich rechtzeitig um einen neuen Arbeitsplatz kümmern können. Oft genug erfahren sie von solchen Plänen aber erst sehr spät oder durch die Zeitung (v.d.Grün (2), S.59).

Es gibt einige Möglichkeiten für die Arbeiter, gegen Kündigungen durch den Betrieb anzugehen. So insbesondere mit Hilfe des Betriebsrates (vgl. Bsp. 3.60), dessen Zustimmung bei einem Großteil der Entlassungen vorliegen muß. Daß dieser sich allerdings nicht immer für die Belange der Arbeiter einsetzt, hatten wir bereits im Zusammenhang mit anderen Forderungen und Beschwerden gesehen (vgl. auch Bsp. 4.10). Betreffen die Entlassungen große Teile der Belegschaft, so ist die Basis für kollektive Aktionen gegeben. So wird insbesondere in der Folge von Betriebsstillegungen von Demonstrationen (v.d.Grün (2), S.60ff.), Betriebsbesetzungen (Klaus, S.148f.) u.ä. berichtet.

Formen eher individuellen Widerstandes gegen die Kündigung sind die Beschwerde beim Personalbüro und die Klage beim Arbeitsgericht. Letztere läuft in aller Regel auf einen Vergleich mit dem Betrieb hinaus (Meinsen (2), S.140f.), wobei

---

1) Vgl. dagegen Wallraff (2), S.34f. Hier wird von einer Betriebsstillegung berichtet, die die Antwort des Unternehmers auf einen Konflikt mit Betriebsrat und Arbeitsgericht darstellt.

die fristlose Kündigung evtl. in eine fristgerechte umgewandelt wird und so ein zusätzlicher Lohnanspruch entsteht. Noch weitaus erfolgloser ist der Versuch, die Entlassung über eine Beschwerde rückgängig zu machen (vgl. Bsp. 4.8). Dafür ein letztes Beispiel, das die Darstellung der Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen aus der Sicht der Arbeiter abschließen soll:

(4.10) Nach zweimonatiger Zugehörigkeit zur Melitta-Belegschaft wird mein Name plötzlich über Lautsprecher ausgerufen: "Herr G. zur Sozialabteilung."
In der Sozialabteilung erwartet mich eine Art Firmengericht. Die Cousine von Horst Bentz, Frau Melitta Feistkorn, Leiterin der Sozialabteilung, blickt mißbilligend zu mir herüber. Herr Ostermeyer, der mich einstellte, sitzt mit in der Runde, ein noch Jüngerer im grauen Kittel blättert gelangweilt in einem Büchlein, das die Aufschrift "Betriebsverfassungsgesetz" hat. Ein graues gewitztes Männlein mit scharfer befehlsgewohnter Stimme fordert mich mit einer Handbewegung auf, mich auf den noch freien, von den anderen etwas entfernt stehenden Stuhl zu setzen. Dann wendet er sich an die versammelte Runde: "Jetzt werde ich Ihnen das mal vorführen." Und er beginnt eine Art Verhör. Keiner hat sich mir vorgestellt, das scheint hier so üblich zu sein, Standgericht.
Der kleine Graue, Betriebsleiter Runte, wie ich später erfahre, leitet die Vernehmung. Er wirft mir Disziplinlosigkeit und fehlende Arbeitsmoral vor. Ich hatte gewagt, mir einige Tage unbezahlten Urlaub zu nehmen. Zwei Tage war ich krank und lag mit Fieber im Bett, ließ mich jedoch nicht krankschreiben, sondern zog es vor, den das Werk nicht belastenden unbezahlten Urlaub zu nehmen. Kollegen hatten mir dazu geraten, da "Krankfeierei" auch mit ärztlichem Attest in der Probezeit Entlassung bedeuten würde. Einige Tage hatte ich mir freigenommen, indem ich einen Umzug von Köln nach Minden vorschob, verbunden mit Wohnungsrenovierung. Die direkten Vorgesetzten, zwei Schichtführer, hatten Verständnis und bewilligten das Fehlen unter Verzicht auf Bezahlung. Betriebsleiter Runte, dessen Aufgabe es ist, alle Belange des Betriebes pedantisch wahrzunehmen, schien den entgangenen Mehrwert meiner dem Werk vorenthaltenen Arbeitsleistung als eine Art Diebstahl zu empfinden. Er sagte, schon aus Abschreckungsgründen den anderen Kollegen gegenüber sei ich ab sofort für das Werk untragbar. Ich sei ein Bummelant, wer schon so anfange, was sei dann erst später zu erwarten. Als ich mich zu rechtfertigen versuche, gerade der Anfang, die Umstellung, verbunden mit dem Umzug und Wohnungswechsel, müsse in einem Betrieb, der sich "sozial" nenne, doch

Verständnis hervorrufen, werde ich ausgelacht. Herr Runte ist nicht umzustimmen: er nimmt meine Argumente lediglich als Bestätigung seines einmal gefaßten Entschlusses auf.
Routinemäßig stellt er an den Mann mit dem kleinen Büchlein, der während des ganzen Verhörs nicht ein Wort gesagt hat, - und der Betriebsratsvorsitzender Sinock ist, wie ich nach meinem Rausschmiß erfahre - die Frage: "Von hier noch Einwände?" Wie abwesend antwortet der Betriebsratsvorsitzende mit einer verneinenden Kopfbewegung.
Zuletzt sagt Herr Runte noch, man sei hier bei Melitta zwar hart, aber gerecht... Vor Weihnachten schmeiße man keinen auf die Straße. Also sei mein letzter Arbeitstag der 28. Ich hätte die Großzügigkeit dem Werk nicht gedankt, immerhin hätte ich doch auch sogar schon Weihnachtsgeld erhalten. Als ich das verneinte, tritt Herr Runte in Aktion. Er demonstriert allen die Macht seines Amtes, indem er den Leiter der Lohnabteilung über Telefon anbrüllt, was das für eine Schlamperei sei, die 50 Mark Weihnachtsgeld, die jedem zustünden, an mich noch nicht ausgezahlt zu haben. "Händigen Sie das dem Mann zustehende Geld sofort aus", brüllt er in den Hörer. Und Meister Ostermeyer erhält den Befehl, mich zur ordnungsgemäßen Auszahlung zu begleiten. "Sehen Sie, so sind wir hier, selbst das Weihnachtsgeld zahlen wir Ihnen noch", sagt Runte vorwurfsvoll. Ich bin verunsichert, beinah gerührt und komme nicht umhin, mich bei ihm zu bedanken. Um so erstaunter bin ich, als ich beim Empfang der Endabrechnung die 50 Mark wieder abgezogen finde. (Wallraff (2), S.27ff.)

II. Einflußfaktoren des betrieblichen Verhaltens in (organisations-) soziologischen Ansätzen

Unsere Darstellung der Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Industriebetrieb hat ein breites Spektrum unterschiedlicher Verhaltensweisen aufgezeigt. Nun geht es darum, das betriebliche Verhalten[1] zu systematisieren und zu erklären. Bei dem Versuch, auf aktuelle organisationssoziologische Ansätze zurückzugreifen, stellen wir allerdings fest, daß diese immer nur einen Teilbereich unseres Spektrums abdecken, wobei insbesondere konformes und reaktives Verhalten im Vordergrund steht, während der Widerstand und die Initiativen der Arbeiter kaum einmal thematisiert werden.

Das veranlaßt uns, auf der Ebene der allgemeinen Soziologie nach einem adäquaten Bezugsrahmen für unsere Analyse des betrieblichen Verhaltens zu suchen. Hier ist zwar das funktionalistische Paradigma durch die Kritik an seinem konformistischen Menschenbild ins Wanken geraten[2]. Da man sich aber auf die Errichtung einer Gegenposition beschränkte, befindet sich die Soziologie heute in einem Zustand, den Dawe folgendermaßen charakterisiert: "There are, then, two sociologies: a sociology of social system and a sociology of social action ... In summary, one views action as the derivative of system, whilst the other views system as the derivative of action."[3]

---

1) "Betriebliches Verhalten" meint dabei das Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder, im Gegensatz zum Begriff des "organizational behavior", der mehr auf das Verhalten der Gesamtorganisation abstellt, gemessen etwa am Gewinn oder der Effizienz des Unternehmens.

2) D.H.Wrong: The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. ASR 26 (1961), S.183-193. R.Dahrendorf: Struktur und Funktion. Kölner Zeitschrift für Soziologie 7 (1955), S.491-519. Vgl. auch A.W.Gouldner: Reciprocity and Autonomy in Functional Theory. In: L.Gross (ed.): Symposium on Sociological Theory. Evanston, Ill.1959, S.241-270. A.W. Gouldner; The Coming Crisis of Western Sociology. New York 1970.

3) A.Dawe; The Two Sociologies. British Journal of Sociology 21 (1970), S.214.

Einerseits ist Dawe zuzustimmen, wenn er dazu bemerkt, "that sociology has developed on the basis of conflict between them"[1]: andererseits besteht aber auch die Gefahr, daß die spezifischen Einseitigkeiten beider Ansätze erhalten bleiben, indem ihre Vertreter auf spezielle Gegenstandsbereiche zurückziehen, um so die Konkurrenz zu vermeiden[2].

Für unsere Analyse des betrieblichen Verhaltens ist es in jedem Falle unumgänglich, daß wir die schwierige Aufgabe der Entwicklung eines umfassenden Bezugsrahmens auf uns nehmen, da wir uns nicht auf einen Teilaspekt des Handelns beschränken wollen, andererseits aber auch eine bloße Ansammlung verschiedener ad-hoc-Hypothesen vermeiden möchten[3]. Über die Analyse und Kritik der Strukturanalyse und der humanistischen Psychologie als typischen Vertretern der konträren Positionen innerhalb der Theorie der Organisation versuchen wir daher anhand des Steinertschen Konzeptes der "Strategien des Handelns" erste Schritte in Richtung einer Integration der Hypothesensätze[4].

---

1) Ebd. Vgl. dazu auch die Auseinandersetzung zwischen Goldthorpe und Daniel (W.W.Daniel; Industrial Behavior and Orientation to Work - A Critique. The Journal of Management Studies 6 (1969), S.366-375. J.H.Goldthorpe; The Social Action Approach to Industrial Sociology. A Reply to Daniel. Jour. of Management Studies 7 (1970), S.199-208. W.W.Daniel: Productivity Bargaining and Orientation to Work - A Rejoinder to Goldthorpe. Journ. of Management. Stud. 8 (1971), S.329-335. Vgl. auch ders.; Understanding Employee Bahavior in its Context: Illustrations from Productivity Bargaining. In: J. Child (ed.); Man and Organization. The Search for Explanation and Social Relevance. London 1973, S.39-62. R. Brown; Sources of Objectives in Work and Employment. In: J. Child, a.a.o., S.17-38. F. Bechhofer; The Relationship between Technology and Shop-Floor Behaviour: A Less Heated Look at a Controversy. In: D.O. Edge, J.N. Wolfe (eds.); Meaning and Control. Essays in Social Aspects of Science and Technology. London 1973. S.121-142.

2) Vgl. dazu W. Conrad; Parzellierte Soziologie? Anmerkungen zum 17. Deutschen Soziologentag. Soziale Welt 25 (1974), S.511ff.

3) Vgl. hierzu K.Merton; The Bearing of Sociological Theory on Empirical Research. In: Ders.; Social Theory and Social Structure. 2.A., Glencoe, Ill., 1957, S.147ff.

4) H.Steinert; Die Strategien sozialen Handelns. Zur Soziologie der Persönlichkeit und der Sozialisation. München 1972.

A. Hierarchie und Handeln im Industriebetrieb: der Ansatz der Strukturanalyse

Die Strukturanalyse ist die wohl zur Zeit einflußreichste Forschungsrichtung in der Organisationssoziologie. Zu ihren Vertretern gehören in erster Linie Blau und die Aston-Gruppe; wir werden aber im Folgenden auch Woodward und ihre Mitarbeiter dazu zählen. Ihnen ist die Hypothese gemeinsam, daß das Handeln der Organisationsmitglieder durch strukturelle Einflüsse determiniert sei. Dabei wird Konformität gegenüber den Anweisungen und betrieblichen Normen impliziert. Wir hatten jedoch bereits festgestellt, daß dies in der Realität nicht immer zutrifft. Das deutet auf ein falsches Bild vom Handeln der Beschäftigten hin.

Des weiteren betrachtet dieser Ansatz die Struktur als vorgegeben, wogegen wir verfolgen konnten, wie der Widerstand der Arbeiter direkt oder indirekt - über Anpassungsmaßnahmen des Managemont - Strukturveränderungen bewirkte. Mit einem zweifelhaften Modell des Handelns verbinden sich so in der Strukturanalyse falsche Annahmen über den Charakter der Struktur. Diese wollen wir nun zunächst aufgreifen, um dann den Zusammenhang von Struktur und Handeln in diesem Ansatz darzustellen und zu kritisieren.[1)]

---

1) Zu den deutschsprachigen Vertretern dieser Richtung der Soziologie können etwa H. Popitz, H.P. Bahrdt u.a. (Technik und Industriearbeit. Tübingen 1957), F. Fürstenberg u.a. (Die Soziallage der Chemiearbeiter. Industriesoziologische Untersuchungen in rationalisierten und automatisierten Chemiebetrieben. Neuwied - Berlin 1969), sowie H.Kern und M. Schumann (Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. 2 Bde., 3.A., Frankfurt/M. 1974) gezählt werden. Ein explizit ausgearbeiteter Ansatz liegt allerdings nur den englischen Untersuchungen zugrunde, so daß wir speziell auf diese eingehen wollen.

1. Die betriebliche Hierarchie

Industriebetriebe zeichnen sich als "formale Organisationen" gegenüber anderen Gegenständen soziologischer Analyse wie Gruppe oder Gesellschaft durch ihren hohen Grad an Strukturierung und Differenzierung aus[1]. Das gilt zum einen für die Funktionen oder den Leistungsaspekt des Industriebetriebes; zum andern für die Dimension der Vollmachten oder den Aspekt der Herrschaft. Es ist dieser letzte Gesichtspunkt der betrieblichen Hierarchie, der uns besonders interessiert. Kontrovers innerhalb der Strukturanalyse ist dabei die Frage, welche strukturellen Einflüsse die Hierarchie formen. Während Woodward hier der Technologie große Bedeutung zumißt, sehen Blau und die Aston-Gruppe die Größe der Organisation als entscheidend an.

a) Hierarchie und Technologie

Der Strukturansatz ist im wesentlichen eine Richtung der empirischen Organisationsforschung, so daß seine Hypothesen in direktem Zusammenhang mit empirischen Projekten weiterentwickelt wurden. Ein erstes Beispiel ist die umfangreiche Untersuchung Woodwards[2]. Auf der Suche nach einer Erklärung für die erheblichen Unterschiede in der Struktur der untersuchten Betriebe kommt sie zu folgendem Ergebnis:

> "A new approach lay in recognizing that firms differed not only in size, kind of industry and organizational structure, but also in objektives. While the firms were all manufacturing goods for sale their detailed objectives depended on the nature of the product and the type of customer... These differences in objectives controlled and limited the techniques of production that could be employed. A firm whose objective was to build prototypes of electronic equipment, for example,

---

1) Vgl. P.M. Blau, W.R. Scott: Formal Organizations. A Comparative Approach. London 1963. P.M. Blau: Presidental Address: Parameters of Social Structure. ASR 39 (1974), S. 615-635.

2) J. Woodward: Management and Technology. London 1958. (Wiederabgedruckt in T. Burns (ed.); Industrial Man. Selected Readings. Harmondsworth 1969, S.196-231. Zitiert nach letztgenannter Quelle unter Angabe der Seitenzahlen im Text.)

could not employ the technical methods of mass-production engineering. The criterion for the appropriatness of an organizational structure must be the extent to which it furthers the objectives of the firm, not, as management teaching sometimes suggests, the degree to which it conforms to a prescribed pattern" (S.202).

Daher nimmt Woodward folgende Einteilung nach der Art der benutzten "technical methods" vor:

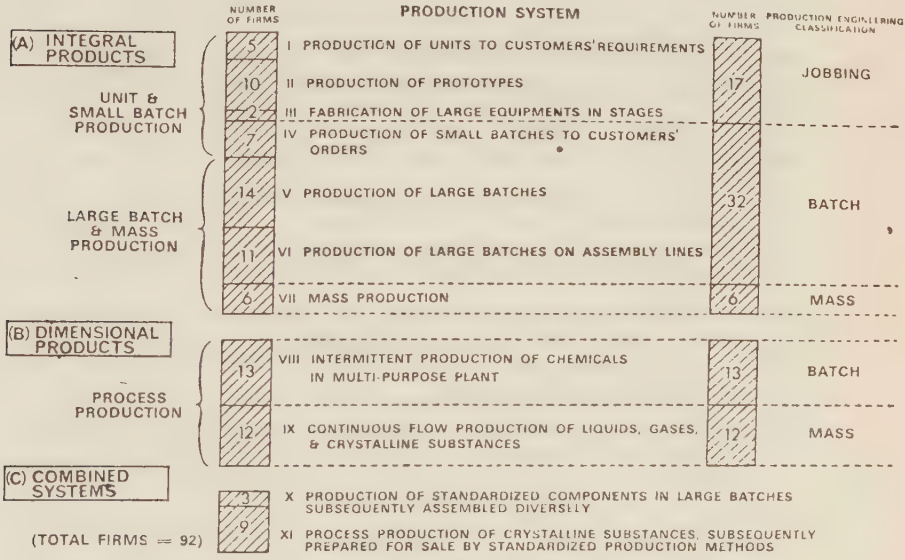

Schaubild 1: Die Klassifikation der Produktionssysteme nach Woodward (Industrial Organization: Theory and Practice. London 1965, S.39) [1]

Die unter (A) und (B) genannten Produktionssysteme geben in ihrer Reihenfolge eine Skala an für die "technical complexity",

---

1) Der Terminus "production system" ist vorzuziehen gegenüber "technical methods", enthält diese Kategorie neben technologischen doch auch arbeitsorganisatorische Elemente.

verstanden als "the extent to which the production process is controllable and its results predictable" (S. 203). Diese beeinflußt die Organisationsstruktur auf die folgende Art und Weise:

Je größer die "technical complexity",
1. desto größer die Zahl der Hierarchieebenen (S.206);
2. desto größer "the ratio of managers and supervisory staff to total personnel" (ebd.);
3. desto geringer die "labour costs" (S.207);
4. desto größer "the ratios of indirect labour and of administrative and clerical staff to ourly paid workers" (ebd.);
5. desto größer "the proportion of graduates among the supervisory staff engaged on production" (S.207f.)
6. desto größer "the span of control of the chief executive" (S.209).

An beiden Enden der Skala ist im Vergleich zur "mass production"
7. die Kontrollspanne des untersten Vorgesetzten klein (S.206);
8. die Flexibilität der Organisation hoch, "duties and responsibilities being less clearly defined" (S. 209);
9. der Umfang der schriftlichen im Vergleich zur mündlichen Kommunikation gering (ebd.);
10. die Spezialisierung zwischen den Funktionen des Managements (ebd.) und
11. die Entfernung zwischen "supervision" und "administration of production" gering, wobei in der "mass production" "the newer techniques of production planning and control, methods engineering and work study were most developed" (S.210);
12. "the attitudes and behaviour of management and supervisory staff and the tone of industrial relations in the firms... on the whole better" (ebd.).

Diese empirischen Ergebnisse werden von Woodward zunächst nicht in einen theoretischen Bezugsrahmen integriert. Die uns insbesondere interessierenden Hypothesen 7ff. fügt sie aber später ein in die Unterscheidung von Burns und Stalker zwischen "organischer" und "mechanistischer" Organisation[1]:

---

1) T. Burns, G.M. Stalker; Mechanistische und organische Systeme des Managements. In: R. Mayntz (Hg.); Bürokratische Organisation. 2.A., Köln-Berlin 1971, S.149ff.

"Mechanistic" systems are characterized by rigid breakdown into functional specialism, precise definition of duties, responsibilities and power, and a well developed command hierarchy through which information filters up and decisions and instructions flow down. "Organic" systems are more adaptable, jobs lose much of their formal definition, and communications up and down the hierarchy are more in the nature of consultion than of passing up of information and the receiving of orders."[1]
Die Organisationsstruktur wird dabei als Reflex auf die von der Umgebung an das Unternehmen herangetragenen Forderungen von Produktivität und Wandel verstanden: "mechanistic systems are appropriate to stable conditions and organic systems to conditions of change."[2] Dagegen versucht eine andere Richtung innerhalb des Strukturansatzes, die Organisationsstruktur auf die Größe der Organisation zurückzuführen. Auch sie soll nun kurz vorgestellt werden.

b) Hierarchie und Organisationsgröße

1963 präsentierte die Aston-Gruppe ein umfangreiches Kategorienschema für die Analyse von Organisationen[3]. Hypothesen wurden darin nicht expliziert, vielmehr sollten die Zusammenhänge zwischen den Variablen empirisch ermittelt werden. Darüber hinaus war es "part of our aim to relate the organizational structure and functioning to what we have tentatively called group composition and interaction, and

---

1) J. Woodward: Industrial Organization. Theory and Practice. London 1965, S.23. Die gleiche prinzipielle Unterscheidung in Form der Extremtypen der "bürokratischen" und "assoziativen" Organisation findet sich u.a. auch bei H. Bosetzky; Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebes als bürokratische Organisation. Stuttgart 1970.

2) J. Woodward: Industrial Organization. A.a.O., S.25.

3) D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings et al.: A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. ASQ 8 (1963), S. 289-315.

individual personality and behaviour"[1]. Der erste Schritt in Richtung dieses für uns interessanten Zieles ist das Konzept der "administrative reduction of variance in behaviour"[2]. Seine Hypothesen seien zunächst im Zusammenhang dargestellt:

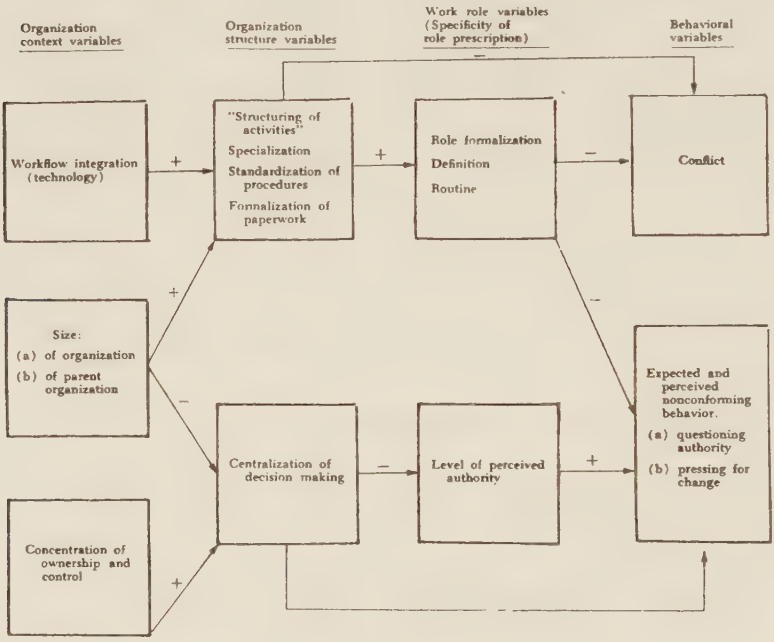

Schaubild 2: Das Konzept der "administrative reduction of variance in behaviour" (Child, Strategies of Control..., a.a.O., S.2)

Ausgangspunkt ist die Identifizierung zweier alternativer Strategien der Kontrolle in Unternehmen[3]: "control through bureaucratization and control through centralized decision

---

1) ebd., S.314. S. auch D.S.Pugh, D.J. Hickson; Eine dimensionale Analyse bürokratischer Strukturen. In: R.Hayntz, a.a.O., S.82.

2) J.M.K.Inkson, D.J. Hickson, D.S. Pugh: Administrative Reduction of Variance in Organization and Behaviour. Unveröffentlichter Bericht für die Jahreskonferenz der British Psychological Society, April 1968.

3) J. Child: Strategies of Control and Organizational Behaviour.

[illegible]"[1]. Die werden durch die beiden Strukturvariablen "structuring of activities" und "centralization" repräsentiert[2].

Diese Strukturvariablen stellen eine Auswahl der Dimensionen dar, die sich explizit auf die Definition und die Kontrolle des Verhaltens in Organisationen beziehen. "Specialization is concerned with the division of labor within the organization, the distribution of official duties among a number of positions"[3]. "Standardization is the extent to which activities are subject to standard procedures and rules, while formalization is the extent to which procedures, rules, instructions, and communication are written down"[4]. "Centralization has to do with the locus of authority to make decisions affecting the organization"[5]. Die Zusammenfassung der drei erstgenannten Dimensionen zur Variablen "structuring of activities" folgt den Ergebnissen einer Faktorenanalyse, die wir in Schaubild 3 kurz wiedergeben wollen, da sie gleichzeitig einen Überblick über weitere relevante Strukturdimensionen der Aston-Studies vermitteln.

---

1) ebd., S. 1.

2) ebd., S. 3.

3) D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, C. Turner: Dimensions of Organizational Structure. ASQ 13 (1968), S.72f.

4) J. Child, a.a.o., S.3.

5) D.S. Pugh et al.: Dimensions..., a.a.o., S. 76.

Scale No.	Title	Factor I' Structuring of activities	Factor II" Concentration of authority	Factor III' Line control of workflow	Factor IV Relative size of supportive component
52.00	Standardization	0.89*	-0.01	-0.21	0.10
51.19	Role specialization	0.87*	-0.33	0.01	-0.13
53.00	Formalization	0.87*	0.14	-0.21	0.17
56.00	Traditionalism	-0.41‡	0.18	0.32	-0.02
55.08	Chief executive's span	0.42‡	0.23	-0.07	-0.03
55.01	Functional specialization	0.78*	-0.47‡	-0.21	-0.17
55.48	Non-workflow personnel (%)	0.58†	-0.43‡	0.06	0.41‡
51.16	Legal specialization	0.51†	0.25	0.31	-0.43‡
55.43	Vertical span	0.69*	0.03	0.08	-0.54†
55.49	Clerks (%)	0.40‡	-0.09	0.42‡	0.67*
53.03	Recording of role performance	0.69*	-0.05	-0.64*	0.13
55.09	Subordinate ratio	-0.05	-0.19	-0.80*	-0.06
52.02	Standardization--selection, etc.	0.40‡	0.59†	0.50†	0.09
55.47	Workflow superordinates (%)	-0.23	0.60*	0.50†	-0.22
54.00	Centralization	-0.33	0.83*	0.01	0.21
54.10	Autonomy of the organization	0.10	-0.92*	0.00	-0.13
	Variance (%)	33.06	18.47	12.96	8.20

* Weightings > 0.06
† Weightings > 0.5
‡ Weightings > 0.4

Schaubild 3: Dimensionen der Organisationsstruktur (D.S.Pugh et al., Dimensions.., a.a.o., S.85)

Nach der Identifikation der wichtigsten Strukturvariablen stand deren Beeinflussung durch Variable des "organization context" im Mittelpunkt der Arbeiten der Aston-Gruppe und einiger anderer Forscher, darunter insbesondere Blau. Einige der ermittelten Zusammenhänge gingen ein in das Konzept der "administrative reduction of variance in behavior" (vgl. Schaubild 2)[1]. "Size" - gemessen als Logarithmus der Gesamtzahl der Beschäftigten - wird dabei die zentrale Stellung unter den Einflußfaktoren der Struktur zuerkannt. Dagegen wird der "Technologie" nur geringe Bedeutung zugemessen, im Gegensatz zu den Arbeiten Woodwards oder auch Perrows[2].

1) Vgl. Dies.; The Context of Organization Structures. ASQ 14 (1969), S.91-114 (wiederabgedruckt in: W.E.Scott, Jr.,L.L. Cummings; Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Homewood, Ill. 1973, S.282-302). P.M.Blau, R.A. Schoenherr; The Structure of Organizations. New York 1971. Vgl. auch die Zusammenfassung entsprechender Ergebnisse bei J. Child; Predicting and Understanding Organization Structure. ASQ 18 (1973), S.168-185.

2) Ch. Perrow; A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. ASR 32 (1967), S.194-208 (wiederabgedruckt in: W.E.Scott, L.L. Cummings, a.a.o., S.271-282).

Es ist hier nicht der Ort, auf die sich daran anschließende Debatte weiter einzugehen[1]. Uns interessiert vielmehr die andere Seite des Schaubildes 2: der Einfluß der Organisationsstruktur auf das Handeln der Mitglieder.

2. Hierarchie, Arbeitsrolle und betriebliches Verhalten

Während eine Vielzahl von Untersuchungen Beziehungen zwischen der Organisationsstruktur und dem Handeln der Mitglieder empirisch nachweisen[2], muß die Art dieses Zusammenhangs noch als weitgehend ungeklärt angesehen werden:

> While empirical relationships between behavior and properties of the overall organizational structure have been demonstrated, it is unlikely that this level of analysis will lead to an understanding of how structure affects behavior. A more promising approach involves looking at an individual's behavior as a function of his position within an organization... This level of analysis is more conducive to an understanding of how structure influences behavior because it has the potential for describing structure in a way that reflects factors which an individual himself is likely to perceive about his place in the organization.[3]

---

1) Vgl. z.B. H.E. Aldrich; Technology and Organizational Structure. A Re-Examination of the Findings of the Aston Group. ASQ 17 (1972), S. 26-43. D.J. Hickson, D.S. Pugh, D.C. Pheysey; Operations Technology and Organizational Structure: An Empirical Reappraisal. ASQ 14 (1969), S. 378-397. E. Harvey; Technology and the Structure of Organizations. ASR 33 (1968), S.247-259. R. Hall; Organizations: Structure and Process. Englewood Cliffs, N.J. 1972, S. 119ff.

2) Vgl. z.B. R.L. Payne, R. Mansfield: Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. ASQ 18 (1973), S.515-526; M. Aiken, J. Hage; Organizational Alienation: A Comparative Analysis. ASR 31 (1966), S. 497-507; sowie den Überblick bei L.W. Porter, E.E. Lawler III; Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior. Psychological Bulletin 64 (1965), S.23-51 (wiederabgedruckt in Scott/Cummings; a.a.o., S.303-327).

3) E.Rice, T.R. Mitchell; Structural Determinants of Individual Behavior in Organizations. ASQ 18 (1973), S.56.

Die benötigte intervenierende Variable stellt im "social system approach" generell das Rollenkonzept dar, auf das auch im Modell der "administrative reduction of variance in behavior" zurückgegriffen wird.

a) Organisationsstruktur und Arbeitsrolle

In einem Überblick über die organisationssoziologische Literatur fand Hickson als vorherrschende Annahme "a linear relationship between the degree of role prescription and other behavioral variables"[1]. Es ist nun nicht allzu schwer, die Brücke von der "specifity of role prescription" zur Organisationsstruktur zu schlagen:

> Structuring of activities is associated with a high degree of specialization of functions, standardization of procedures, and formalization of routines ... These features would seem to have the effect for the individual of limiting the range of activities which he may legitimately pursue as part of his job...[2]

Dieser Zusammenhang ist unseres Erachtens nach der Operationalisierung der Variablen wiederum derart eng, daß sich die Frage stellt, was denn nun eigentlich mit der Einführung der "work role variables" konkret gewonnen ist -, außer einer Verlagerung der Analyseebene von der Gesamtorganisation zu einer Gruppe von Positionen. Auch die Abgrenzung zwischen "work role" und "behavioral variables" in Schaubild 2 bleibt unklar. "Expected ... nonconforming behavior" ist beispielsweise keine Verhaltensdimension, sondern Teilaspekt der Arbeitsrolle. Da uns leider der Originalbericht von Inkson et al. nicht vorliegt und wir auf die wenig ausführlichen Bemerkungen von Child[3] angewiesen sind, müssen wir uns in unserem Urteil zurückhalten.

---

1) D.J. Hickson; A Convergence in Organization Theory. ASQ 11 (1966), S.224.

2) Inkson/Hickson/Pugh, a.a.o., S.2.

3) J.Child; Strategies..., a.a.o.

Dennoch glauben wir sagen zu können, daß das Konzept der "administrative reduction of variance in behavior" in dieser Form keinen nennenswerten Fortschritt für die Erklärung des Zusammenhanges zwischen Hierarchie und betrieblichem Verhalten bringt.[1]

b) Technologie und Arbeitsrolle

Eine völlig andere Operationalisierung der intervenierenden Variablen der Arbeitsrolle findet sich in der "Task Analysis", die aus dem Technologie-Konzept Woodwards hervorgegangen ist. Zunächst wurde die Kategorie der "Technology" präzisiert und um die Anforderungen an das Wissen und Können für deren Handhabung erweitert, so daß sie nun definiert wird als "the collection of plant, machines, tools and recipes available at a given time for the execution of the production task and the rationale underlying their utilization"[2]. Danach ist zu unterscheiden zwischen der Technologie und der "production task". Letztere wird definiert als "a process whereby a distribution of inputs is converted (transformed) into a constrained distribution of outputs by the application of a technology(ies)"[3]. "Task" und "Technology" sind im Unterschied zu den Kategorien des Konzeptes der "administrative reduction of variance in behavior" nicht auf eine Analyseebene festgelegt: "just as the concept of task can be applied at different levels of abstraction in an organization, then of necessity so can technology"[4]. Wir werden im Folgenden auf der Mikroebene von "Arbeit" und "Arbeitsmitteln" und auf der Makroebene von "Produktion (-smitteln)" sprechen.

---

1) Unklar sind z.B. auch die Kategorie "level of perceived authority" im Konzept der Arbeitsrolle, sowie die Zusammenhänge von Arbeitsrolle und "nonconforming behavior" bzw. "conflict".

2) J. Woodward (ed.); Industrial Organization: Behavior and Control. London 1970, S.4.

3) P.Abell, D. Mathew; The Task Analysis Framework in Organizational Analysis. In: M.Warner (ed.): The Sociology of the Workplace. An Interdisciplinary Approach. London 1973, S. 165.

4) ebd., S.169.

Wie im Konzept der Aston-Gruppe, so werden allerdings auch hier das reale Handeln der Organisationsmitglieder und dessen Normierung durch Arbeitsrollen nicht strikt auseinandergehalten. So wird, obwohl die zitierte Definition von "Task" dem Begriff der Arbeit als konkretem Handeln entspricht, diese Kategorie verwendet im Sinne von "Arbeitsrolle".[1] Das wird deutlich, wenn wir die konzeptuelle Einbettung dieser Kategorie in den Zusammenhang von Technologie und Organisationsstruktur betrachten: Aus dem Produktionsprogramm der Unternehmung ("task" auf der Makroebene) ergibt sich durch Arbeitsteilung das System der Arbeitsrollen - unter der Restriktion der Verfügbarkeit entsprechender Technologien[2]. Zur Gewährleistung von Konformität gegenüber den Arbeitsrollen ("task" auf der Mikroebene) wird ein Kontrollsystem benötigt, "ensuring that people actually do the work necessary to perform the programmed tasks"[3]. "Control resources are costly but so is ineffective control. A rational organization will equate control benefits and costs at the margin."[4] Aus diesem Kalkül heraus ergibt sich die Kontrollstruktur der Unternehmung, so insbesondere die Größe der Kontrollspanne und die Zahl der Hierarchieebenen [5].

---

1) "The Advanced Learner's Dictionary of Current English" umschreibt "Task" mit "piece of work (to be) done" (2.A. Oxford 1963, S.1033). Durch die Beinhaltung der Technologien geht die Definition aber über den Begriff der Arbeitsaufgabe hinaus.

2) Abell/Mathew, a.a.o., S.166.

3) C. Davies, S. Dawson, A. Francis: Technology and Other Variables: Some Current Approaches in Organization Theory. In: M. Warner, a.a.o., S.151.

4) Abell/Mathew, a.a.o., S.172f.

5) ebd., S.173ff.

Mangelnde Konformität basiert nach diesem Konzept vor allem darauf, "that any task is only more or less well defined."[1] Damit ist die "task uncertainty" als eine der entscheidenden Dimensionen der Arbeitsrolle anzusehen[2]. Sie beeinflußt die Entscheidungsmacht ("discretionary power") des Ausführenden und damit das Ausmaß an benötigter Kontrolle[3]. "Whilst the control system ist, in this sense, a funtion of the task, studies have shown that it can also influence the impact and distribution of uncertainty throughout the organization. A control system, then, can either increase or reduce the amount of uncertainty"[4].

Nach der axiomatischen Bestimmung des Konzeptes der "task" von Abell und Mathew, auf die wir uns bisher wegen ihrer terminologischen Klarheit gestützt haben, kann man "task" nicht als intervenierende Variable bezeichnen, da dieser Begriff das Woodwardsche Technologie-Konzept umfaßt, statt eine Brücke von der Technologie zum Handeln der Organisationsmitglieder zu schlagen. In den empirischen Arbeiten der Gruppe um Joan Woodward dagegen kommt dem Begriff der "task" eine solche Funktion zu. Das zeigt sich beispielhaft in einer

---

1) ebd., S. 171.

2) Davies/Dawson/Francis; a.a.o., S. 153.

3) Abell/Mathew, a.a.o., S. 173.

4) Davies/Dawson/Francis; a.a.o., S. 153. Die Autoren sprechen an die "strategic contingencies theory of intraorganizational power" von D.J. Hickson, C.R. Hinings et al. (A Strategic Contingencies Theory of Intra Organizational Power. ASQ 16 (1971), S.216-229. C.R. Hinings, D.J. Hickson, J.M. Pennings, R.E. Schneck; Structural Conditions of Intraorganizational Power. ASQ 19 (1974), S.22-44) Auf die Referierung dieses interessanten Ansatzes innerhalb der Strukturanalyse wird hier verzichtet, da, einer Tradition der strukturellen Organisationssoziologie folgend (Crozier u.a.), nur die Machtverteilung zwischen Subeinheiten der Organisation untersucht wird, die auf einer hierarchischen Ebene liegen. Evtl. mögliche Rückschlüsse auch auf die Macht, innerhalb hierarchischer Interaktionen, wie sie hier Davies, Dawson und Francis ziehen, werden wir im analytischen Teil dieser Arbeit verwerten.

neueren Arbeit von Wedderburn und Crompton.[1] Nachdem die Unterschiede in der Technologie der untersuchten Betriebe die Einstellungen der Arbeiter nur unzureichend erklären konnten[2], kommen sie zu dem Schluß:

> It is obvious that however homogeneous the production system in a works, there will be a range of different jobs which individual operators occupy. We felt that we might get closer to isolating the influence of technology upon attitudes, at least in so far that influence operated by way of specific work tasks, if we could reclassify the sample, so that irrespective of works, men doing similar tasks were grouped together. We could then examine the pattern of attitudes which emerged.[3]

Eine entsprechende Definition findet sich bei Davies, Dawson und Francis: "Tasks then are the actions that an individual performs upon an object..." [4].

Diese Widersprüche in den Definitionen zwingen uns zu dem Schluß, daß Woodward et al. - wie auch die Aston-Gruppe - die intervenierende Variable der Arbeitsrolle unzureichend operationalisieren. Es ist nun zu fragen, ob industrielles Verhalten überhaupt adäquat durch die Organisationsstruktur und die Arbeitsrollen erklärt werden kann. Damit kommen wir zur grundsätzlichen Kritik am Strukturansatz.

3. Zur Kritik des Strukturansatzes

Die Gültigkeit des Strukturansatzes "hängt natürlich, wie Woodward es ausdrückt, davon ab, daß "industrielles Verhalten auf allen Ebenen eine Funktion der Arbeitssituation selbst ist", d.h. daß ein Zusammenhang zwischen den technologisch bestimmten Arbeitsaufgaben und Arbeitsrollen einerseits und der Beziehung des Arbeiters zu seinen Kollegen, seinen Vorge-

---

1) D. Wedderburn, R. Crompton: Workers' Attitudes and Technology. Cambridge 1972.
2) ebd., S. 58.
3) ebd., S. 64.
4) Davies/Dawson/Francis, a.a.o., S. 151.

setzten, seinem Arbeitgeber usw. andrerseits hergestellt wird. Und in dieser Hinsicht ist das wichtigste Ergebnis unserer Untersuchung, daß, ein derartiger Zusammenhang nicht existiert."[1)]

Seit Goldthorpe et al. 1968 diese Kritik äußerten, zeichnet sich, insbesondere was Woodward und ihre Mitarbeiter betrifft, eine gewisse Aufweichung der Positionen ab[2)]. Dagegen sind andere Vertreter des Strukturansatzes von solcher und ähnlichlautender Kritik völlig unbeeindruckt geblieben, so daß es sich lohnt diese Auseinandersetzung aufzugreifen. Dabei werden wir uns ausführlicher mit den Arbeiten Blaus befassen, der wohl am konsequentesten den Strukturansatz vertritt.

a) Handlungstheoretische Implikationen des Strukturansatzes

Blau charakterisiert seine "Formal Theory of Differentiation in Organizations" folgendermaßen: "The theory centers attention on the social forces that govern the interrelations among differentiated elements in a formal structure and ignores the psychological forces that govern individual behavior. Formal structures exhibit regularities that can be studied in their own right without investigating the motives of the individuals in organizations."[3)] Sollte Blau tatsächlich ohne die Untersuchung des Handelns auskommen, so würde ihn natürlich die eingangs zitierte Kritik nicht berühren. Daher ist nun zu fragen, inwieweit seine Prämisse zutrifft oder ob er nicht implizit auf ein Handlungsmodell zurückgreifen muß.

---

1) J.H. Goldthorpe, D. Lockwood, F. Bechhofer, J. Platt; Der "wohlhabende" Arbeiter in England. Band I: Industrielles Verhalten und Gesellschaft. München 1970, S.193.

2) Insofern gehen die in Abschnitt 2 erörterten Ansätze bereits zum Teil über den Strukturansatz hinaus.

3) P.M. Blau; A Formal Theory of Differentiation in Organizations. ASR 35 (1970), S.201-218 (wiederabgedruckt in: Scott/Cummings, a.a.o., S.256-271, hier S. 258). Im Gegensatz zu Blau schließen die bisher von uns erörterten Autoren des Strukturansatzes die Handlungsebene nicht aus ihren Analysen aus, wie bereits betont.

Da Blau nicht auf eine Kausalinterpretation seiner empirischen Korrelationen verzichten will, ist er gezwungen, eine Kausalordnung zwischen den Variablen a priori festzulegen[1]. Diese wird zwar von ihm expliziert[2], doch läßt er uns über die Herkunft seiner Hypothesen völlig im unklaren. Das Einzige, was wir erfahren, ist, daß "the classification scheme is based on inferences from empirical knowledge as well as conceptual and theoretical considerations"[3]. Die zugrundeliegende Argumentation können wir daher nur einigen Randbemerkungen entnehmen.

Da in der Diskussion um Technologie oder Größe als Determinanten der Organisationsstruktur die Prämissen offengelegt wurden, wollen wir hierauf nun etwas näher eingehen. Nach Blau bestimmt die Organisationsgröße über die Automation die Struktur: "the decision to install and enlarge computer facilities seems to depend primarly on the volume of work.."[4]. Zur Interpretation seiner Daten versetzt sich Blau in die Entscheidungssituation der senior manager der von ihm untersuchten "Bureaus of Employment Security". Das Arbeitsvolumen ist für diese gegeben und sie müssen sich daher in ihren Entscheidungen daran anpassen[5]. Dazu im Vergleich die Argumentation eines Vertreters des technologischen Ansatzes: "In brief, the development of an organization proceeds from its initial founding and capitalization in response to perceived market opportunities, through its design based on copying and modifying an existing technology, on to the design of the organization's structure, and finally to the employment of a work force to staff the nearly completed organization."[6] Danach bestimmt also die Technologie über die Struktur die Organisationsgröße. So unterschiedlich die

---

1) Längsschnitt-Untersuchungen, die solche Kausalsequenzen empirisch fundieren könnten, sind in seinem Ansatz nicht vorgesehen.

2) Blau/Schoenherr; a.a.o., S. 28.

3) ebd., S. 27.

4) ebd., S. 61.

5) ebd., S. 27f.

6) H.E. Aldrich, a.a.o., S.34. Vgl. auch unsere Darstellung der "Task Analysis" in Abschnitt 2).

Viele der Argumentation, so ähnlich deren Muster: Beide Autoren berufen sich auf das rationale Entscheidungsverhalten des Akteurs an der Spitze der Organisation.

Allgemeiner formuliert bedeutet das, daß die Vertreter des Strukturansatzes gezwungen sind, bei der Kausalinterpretation von Korrelationen auf ein Handlungsmodell zurückzugreifen, wonach die Struktur der Organisation durch das rationale und darum objektiv nachvollziehbare Verhalten der Organisationsspitze festgelegt wird. Diese Prämisse läßt sich mit dem Modell des "administrative man" von Simon umschreiben,[1] das wir für unsere Zwecke kurz so charakterisieren wollen: Der Akteur wählt unter den ihm zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen die aus, die rational im Hinblick auf die ihm von "oben" vorgegebenen Sollwerte ist[2]. Inwieweit ist nun dieses Modell in der Lage, den Entscheidungsprozess bei der Festlegung der Organisationsstruktur adäquat widerzugeben? Anders ausgedrückt: Inwieweit stimmt das zugrundegelegte Bild der Struktur des Industriebetriebes?[3]

---

1) Vgl. Ch. Argyris; Peter Blau. In: Gr. Salaman, K.Thompson (eds.); People and Organizations. London 1973, S.87f.

2) H.A. Simon; Administrative Behavior. New York 1945 (deutsch: Das Verwaltungshandeln. Stuttgart 1955). Vgl. auch R.Prewo, J. Ritsert, E. Stracke; Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse. Reinbek b. Hamburg 1973, S. 248ff.

3) Enge Verbindungen zwischen den Theorien von Blau und Simon zeigen sich explizit in P.M. Blau, W.R. Scott; a.a.o., S.36ff. oder implizit zwischen Blaus "Exchange and Power in Social Life" (New York 1964) und Simons "contribution-inducement theory". Aber auch bei Pugh findet sich eine Tendenz zu "ökonomischen" Handlungsmodellen: "The interest of economics in organization theory is a very fruitful source of development. The main traffic at the moment is from social sciences to economics - Cyert and March, for example, may be regarded as, roughly, applied March and Simon." (D.S. Pugh; Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study. Psychological Bulletin LXVI (1966), S.235-251; hier zitiert nach: B.M. Bass, S.D. Deep (eds.); Studies in Organizational Psychology. Boston 1972, S.31. Vgl. hierzu J.G. March, H. Simon; Organizations. New York 1958· sowie R.M. Cyert, J.G. March; The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science-Economics Amalgam. In: W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelly (eds.) New Perspectives in Operations Research. New York, 1964, S. 289-299.)

b) Das Handeln der Organisationsspitze

Die von Blau untersuchten staatlichen Organisationen sind in ihrer Spitze sehr stark weisungsgebunden und entsprechen so weitgehend dem Weberschen Idealtypus der Bürokratie, daß es kaum überrascht, wenn ihre Charakterisierung mit Hilfe der erwähnten Annahmen als gelungen bezeichnet werden kann. Blau stellt nun aber den Anspruch einer allgemeinen Theorie formaler Organisationen. Betrachten wir die uns besonders interessierenden Industrieunternehmen, so stoßen wir sehr bald auf das oberste Entscheidungszentrum, das keinen Anweisungen mehr unterliegt[1]. Das bedeutet nicht, daß dieses sich nun nicht mehr mit Erwartungen seiner Umwelt auseinanderzusetzen braucht, aber für den Akteur an der Spitze eines Unternehmens bestehen die Möglichkeiten zu eigenen Initiativen[2], im Gegensatz zum "administrative man", der sich rein adaptiv verhält.

Eine Blau entgegengesetzte Sichtweise findet sich auch bei der Gruppe um Woodward. Wie bei der "Task Analysis" und in der zitierten Argumentation Aldrichs schon angedeutet, begibt sich das Unternehmen auf bestimmte Märkte und legt dadurch selbst das Produktionssystem fest, das die Grundlage der Organisationsstruktur bildet. D.h. die erste Hypothese des Konzeptes vom "administrative man", daß der Sollwert der Handlung von der Hierarchie festgelegt wird, erweist sich als nicht haltbar.

Überprüfen wir nun die zweite Annahme der Rationalität der Entscheidung. Laut Simon folgt hieraus bei Setzung gewisser Rahmenbedingungen durch die Organisation die Eindeutigkeit und damit Vorhersehbarkeit der Entscheidungen. Bei Blau findet

---

1) Dieses existiert auch bei staatlichen Behörden in der Form des Leiters des Verwaltungsstabes (Vgl. H.Hartmann; Funktionale Autorität und Bürokratie. In: R. Mayntz, a.a.o., S. 193).

2) Vgl. dazu N. Altmann, G. Bechtle; Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. Ein Ansatz zur Analyse. München 1970.

sich diese Hypothese wieder in dem Anspruch, universale Gesetze über den Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und -struktur aufstellen zu können.[1] Woodward stellte dagegen fest, daß Management-Theorien, Modeerscheinungen und Eigeninteressen von "empire builders" die formale Organisation bestimmen, nicht dagegen die "situational demands"[2]. Neben den Management-Theorien, wie sie in den Blau'schen Hypothesen wiedergegeben werden[3], finden sich damit auch Einflußgrößen, die sich im Rahmen eines rationalen Handlungsmodells kaum erklären lassen.

Aber auch im Falle einer operationalen Zielbestimmung und der Ausschaltung "irrationaler Elemente" ist die Eindeutigkeit der Management-Entscheidungen nicht völlig gewährleistet. Bei der Organisation des Betriebes, wie auch bei der Gestaltung einzelner Arbeitsplätze stehen nämlich dem Management i.d.R. mehrere Alternativen zur Verfügung. Bei der Entscheidung für eine dieser Alternativen sind nun neben der Organisationsgröße und/oder der Technologie weitere Kosteneinflußgrößen zu berücksichtigen, wie etwa die Löhne alternativer Qualifikationsstufen der Arbeit und deren Verfügbarkeit. Das bedeutet zunächst einmal daß die Organisationsstruktur nicht allein determiniert wird durch Organisationsgröße und/oder Technologie[4]. Berücksichtigt man des weiteren, daß die Arbeitskosten abhängig sind von Faktoren wie Fluktuation und Absentismus, so muß das Management bei seinen Organisationsentscheidungen auch die Reaktionen

---

1) Vgl. P.M. Blau; A Formal Theory..., a.a.o., S. 257.

2) J. Woodward; Management..., a.a.o., S. 228.

3) Ch. Argyris; a.a.o., S. 87.

4) Vgl. dazu z.B. die Zusammenfassung verschiedener diesbezüglicher Forschungsergebnisse von Lutz und anderen bei S. Gensior, B. Krais; Arbeitsmarkt und Qualifikationsstruktur. Zur Problematik der Ermittlung und Verallgemeinerung von Qualifikationsanforderungen. Soziale Welt 25 (1974), S. 320ff.

der Arbeiter berücksichtigen - und das bedeutet, daß diese Entscheidungen entgegen den Annahmen des Bürokratiemodells nicht autonom von der Organisationsspitze getroffen werden können.[1] Dieses Modell basiert somit auf der Prämisse der Konformität der Organisationsmitglieder und damit kommen wir nun zu der für uns entscheidenden Frage, inwieweit der Strukturansatz in der Lage ist, das Verhalten der Arbeiter adäquat zu erfassen und zu erklären?

c) Die Arbeitsrollen und das Handeln der Organisationsmitglieder

Blau benutzt das implizite Handlungsmodell des "administrative man" nicht nur in bezug auf das Verhalten der Organisationsspitze, sondern er muß bei der Interpretation der Korrelationen zwischen Strukturvariablen immer wieder auch auf ähnliche Annahmen über das Verhalten der Organisationsmitglieder zurückgreifen[2]. Problematisch ist daran insbesondere, daß sie als implizite Hypothesen von Blau weder theoretisch noch empirisch überprüft werden[3]. "The difficulty is that sociologists consider that they know enough speculative psychology for their purposes... But speculative "common sense" eyplanations, if they are not used as a spur to direct empirical investigation, are the enemy of scientific ones."[4]

Dieses Zitat stammt von Pugh und dementsprechend nehmen er und die Aston-Gruppe das Handeln der Organisationsmitglieder explizit in ihren Ansatz mit auf. Die Verbindung zwischen Handeln und Struktur wird dabei folgendermaßen gesehen:

---

1) Vgl. W.Fricke; Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. Bonn-Bad Godesberg 1975, insbesondere S. 100ff.

2) Vgl. Ch. Argyris, a.a.o., S.78ff.

3) ebd., S. 80.

4) D.S.Pugh; Modern..., a.a.o., S.21.

"A more accurate understanding of the behavior of individuals and groups in organizations is surely attendant upon a more accurate description of the context in which the behavior occurs, that is, the organizational environment."[1] Sowohl im Konzept der "admininistrative reduction of variance in behavior" der Aston-Gruppe als auch in der "task analysis" von Woodward et al. wird dabei die Arbeitsrolle als intervenierende Variable verwendet. Während der Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Arbeitsrolle leicht herzustellen ist, ergeben sich Probleme bei der Erklärung des Handelns, und es ist nun zu fragen, inwieweit diese auf prinzipielle Schwächen der Rollentheorie zurückzuführen sind.

Rollentheorie besagt zunächst in ihrem Kern, daß sich das Handeln ausrichtet an den Erwartungen, mit denen sich der Akteur konfrontiert sieht, und zwar an den Erwartungen relevanter anderer, der Bezugsgruppen. Diese Erwartungen werden durch Sanktionen gestützt. Sie sind institutionalisiert und richten sich auf Positionen, nicht Personen. Die Affinität zu den Strukturansätzen in der Organisationssoziologie ist dabei offensichtlich. Die Organisationsspitze bestimmt mit der Struktur das Rollensystem der Unternehmung. In der Arbeitsrolle konkretisieren sich diese Erwartungen dann für das einzelne Organisationsmitglied.

Welche Bedingungen müssen im Rollensystem einer Organisation bzw. in der Arbeitsrolle verwirklicht sein, damit der Akteur diesen Erwartungen konform handelt?

1. Die Erwartungen müssen präzise definiert sein.
2. Die Erwartungen dürfen nicht widersprüchlich sein.
3. Die Erwartungen dürfen den fundamentalen Bedürfnissen des Akteurs nicht widersprechen.

Diese zunächst nur thesenhaft dargestellten Prämissen sind nun im einzelnen zu erörtern.

---

1) J.H.K. Inkson, R.L. Payne, D.S. Pugh: Extending the Occupational Environment. Occupational Psychology 41 (1967), S. 45f.

d) Rollenambiguität, Rollenkonflikt und Rollenstress

Diese Prämissen und ihre Kritik sind nun nicht erst seit der "Krise der Soziologie" bekannt, sondern wurden schon in den 60er Jahren innerhalb der Rollentheorie selbst diskutiert. Wir können daher im Folgenden sozusagen auf Klassiker zurückgreifen, so zunächst insbesondere auf Kahn et al. "Organizational Stress"[1]. Dieser Arbeit entnehmen wir auch die für unsere Diskussion notwendige Verfeinerung der rollentheoretischen Kategorien. Unter "Rolle" verstehen wir dabei die Erwartungen einer einzelnen Bezugsgruppe oder eines einzelnen relevanten Anderen. "Role Set" bezeichnet dagegen die Summe der auf einen Positionsinhaber gerichteten Erwartungen[2].

Zunächst befassen wir uns mit einer einzelnen Rolle. Voraussetzung für die Konformität gegenüber den Erwartungen ist zu allererst, daß der Akteur diese Erwartungen richtig perzepiert, d.h. daß seine Definition der Rolle mit der des Rollensenders übereinstimmt. Abweichungen in diesen Definitionen auf Grund mangelnder Informationen bezeichnen Kahn et al. als "Rollenambiguität". Ungenauigkeiten in den geäußerten Erwartungen werden "objektive Ambiguität" genannt, Informationsverluste bei der Perzeption des Akteurs heißen "subjektive Ambiguität"[3].
Objektive Ambiguität kann Ausdruck von Fehlern und Unvermögen bei der Definition von Arbeitsaufgaben sein. Auf der anderen Seite werden Arbeitsrollen oft dann nicht präzise umrissen, wenn sich die Organisation flexibel an ständigen Wandel in der Umwelt anpassen muß oder selbst Innovationen produziert[4]. Subjektive Ambiguität beruht auf psychologischen

---

1) R.L. Kahn, D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D.Snoek; Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York 1964.

2) ebd., S. 13f.

3) ebd., S. 21ff.

4) Vgl. den Typus der "organischen" Organisation. S. auch P.M. Blau; Die Dynamik bürokratischer Strukturen. In: R. Mayntz, a.a.o., S. 310-323.

Prozessen wie etwa der Selektivität der Wahrnehmung[1]. Die Folge von Rollenambiguitäten sind zum einen psychische Störungen, wie sie im Mittelpunkt der Arbeit von Kahn et al. stehen. Interessanter in bezug auf unsere Kritik am Strukturansatz sind die durch sie verursachten Fälle abweichenden Verhaltens. Dabei kann es sich auf der einen Seite um Überkonformität (Ritualismus), andererseits aber auch um Fehler handeln.

Wir gehen nun über zur zweiten Prämisse: der Konsistenz der Erwartungen. Ihr widerspricht das empirisch beobachtbare Phänomen des Rollenkonfliktes. Die folgende Klassifikation von Kahn et al. bringt dafür einige Beispiele:

> Several types of role conflict can be identified. The first might be termed intra-sender conflict: different prescriptions and proscriptions from a single member of the role set may be incompatible, as, for example, when a supervisor requests a man to acquire material which is unavailable through normal channels and at the same time prohibits violations of normal channels.
>
> A second type might be termed inter-sender conflict: pressures from one role sender oppose pressures from one or more other senders. The pressures on a foreman for close supervision from his superiors and for looser supervision from his subordinates provide an example of inter-sender conflict.
>
> A third type of conflict is inter-role conflict. Here the role pressures associated with membership in one organization are in conflict with pressures stemming from membership in other groups. Demands from role-senders on the job for overtime or take-home work may conflict with pressures from one's wife to give undivided attention to family affairs during evening ours. The conflict arises between the role of the focal person as a worker and his role as husband and father[2].

Zu den Inter-Sender-Konflikten ist zu ergänzen, daß diese auch zwischen den Anweisungen verschiedener Vorgesetzter auftreten könnten, so etwa wenn höhere Ränge über den Kopf der direkten Vorgesetzten hinweg Befehle erteilen oder bei Kompetenzüberschneidungen zwischen mehreren direkten Vorge-

---

1) Vgl. dazu T. Burns; The Direction..., a.a.O.,

2) R.L. Kahn et al., a.a.O., S. 19f.

setzten. Im übrigen dürften hierunter auch die Konflikte zwischen den Anweisungen des Vorgesetzten und den Normen der eigenen Arbeitsgruppe fallen, immer vorausgesetzt, daß diese divergieren. Ein weiteres Beispiel für Inter-Rollen-Konflikte ist die Situation der Experten in der Organisation, wie sie in der umfangreichen Literatur zur Professionalisierung dargestellt wird. Die Form des abweichenden Verhaltens, die durch solche Rollenkonflikte verursacht wird, könnte man als strukturbedingte Devianz bezeichnen, da dem Akteur gar keine Möglichkeit gegeben ist, konform zu handeln, und er nur noch entscheiden kann, welche der Erwartungen er erfüllt bzw. übergeht.

Mit der dritten Prämisse sprechen wir die Voraussetzungen für Konformität an, die eher in der Person des Akteurs selbst begründet sind als in den Rollenerwartungen. Damit wird eingegangen auf die Möglichkeit, daß der Akteur diese Erwartungen nicht erfüllen will oder dazu physisch nicht in der Lage ist. Wir sprechen dann von Rollenstress, ein Begriff, den wir von Goode übernehmen[1]. Dort ist diese Kategorie weiter gefaßt und beinhaltet auch die Phänomene, die wir mit Ambiguität und Rollenkonflikt bezeichnet haben. Wir beschränken uns jedoch auf die darüber hinausgehenden Aspekte bei Goode:

> Selbst wenn Forderungen im Rahmen der Rolle nicht als Belastung, Schwierigkeit oder Quelle von Unlust empfunden werden, so werden entsprechende Anforderungen doch zu bestimmten Zeiten und an bestimmten Orten geltend gemacht. Dementsprechend bedeutet praktisch keine Forderung ein so unbedingtes Vergnügen, daß sich konformes Verhalten automatisch einstellen würde.[2]

Hier wird auf die Möglichkeit des Widerstandes aus Deprivationen heraus angesprochen. Unter Rollen-Stress verstehen wir darüber hinaus den folgenden Sachverhalt:

---

1) W.J. Goode; Eine Theorie des Rollen-Stress. In: H.Hartmann (Hg.); Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie. 2.A., Stuttgart 1973, S.336-360 (Auszug aus: A Theory of Role Strain. ASR 25 (1960), S. 483-496).

2) ebd., S. 338.

> Im allgemeinen überfordern die Rollen-Pflichten einer gegebenen Person ihre Leistungsfähigkeit. [1]

Devianz aus physischer Überforderung bezeichnen wir als Fehler.

Es ging uns in diesem Abschnitt nicht so sehr um eine präzise Klassifikation, als vielmehr um eine Sammlung empirischer Befunde, die auf die Lückenhaftigkeit und Problematik der Erklärung des Handelns mit Hilfe eines der Strukturtheorie adäquaten Rollenbegriffs hinweisen sollten. Danach ergibt sich eine Residualkategorie neben dem Rollenhandeln: "Devianz". An diesem Konzept der Devianz ist im wesentlichen folgendes zu kritisieren:

1. Residualkategorien sind methodisch äußerst fragwürdig. Zum einen immunisieren sie eine Theorie gegen Kritik und zweitens wird für einen Teil der beobachteten Phänomene auf eine Erklärung verzichtet.
2. Mit dem Begriff der "Devianz" verbindet sich eine negative Wertung, die einseitig den Blickwinkel der Organisationsspitze widerspiegelt.[2]

Gerade diese Fälle nonkonformen Verhaltens der Arbeiter haben sich aber bei der Darstellung der Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen als äußerst interessant erwiesen, so daß wir uns nun nach einer angemessenen Kategorisierung umsehen wollen. Im Unterschied zum Konzept der "Devianz" muß dabei auch die bereits angesprochene Möglichkeit berücksichtigt werden, daß sich aus dem Handeln der Arbeiter ein Einfluß auf die Struktur der Unternehmung ergibt.[3]

---

1) ebd., S. 339.

2) Dieser "bias" trägt der Organisationssoziologie nicht zu Unrecht den Vorwurf der Idealogiehaftigkeit ein. Vgl. dazu U. Schumm-Garling; Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation. Frankfurt/M. 1972. W. Littek; Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie. Frankfurt/M. 1973.

3) Vgl. z.B. die Auseinandersetzung um die Akkordnorm.

e) Autonomes Handeln und Struktur im symbolischen Interaktionismus

Fragen wir uns zunächst danach, in wieweit in der Soziologie entsprechende Ansätze entwickelt wurden. In einem ersten Schritt war die Vorstellung aufzugeben, daß sich die Untergebenen im Industriebetrieb rein adaptiv verhalten. Demgegenüber betont z.B. Hartmann schon Mitte der 60er Jahre, daß die Organisationsmitglieder Chancen zur selbstständigen Initiierung von Handlungen besitzen.[1] In Anlehnung an Parsons bezeichnet er diese Handlungschancen als die "voluntaristische Dimension" der Unternehmung. Unklarheiten in den Definitionen der Arbeitsrollen sind ein erstes Beispiel für solche Chancen zur "aktiven Teilnahme an der Organisation", während sie bei den Autoren, die den Zwangscharakter der Organisation betonen, als Ursache psychischer Leiden der Organisationsmitglieder angesehen werden.

"Voluntaristisches Handeln" kann sich aber auch gegen die Erwartungen der Vorgesetzten wenden. Entgegen der in der Hierarchie des Unternehmens festgelegten Machtverteilung können nämlich die Vorgesetzten abhängig sein vom Fachwissen u.ä. Machtmitteln in den Händen ihrer Untergebenen.[2] In diesen Fällen besitzt der Vorgesetzte nicht die nötige Sanktionsgewalt, um die Konformität gegenüber den Arbeitsrollen durchzusetzen.

Ähnlich wie in einer etwas jüngeren Arbeit von Katz über die Autonomie in Organisationen[3] bleibt die Analyse der "voluntaristischen Dimension" bei Hartmann dabei stehen, die struk-

---

1) H.Hartmann; Bürokratische und voluntaristische Dimensionen im organisierten Sozialgebilde. Jahrbuch für Sozialwissenschaft 15 (1964), S.115-127 (wiederabgedruckt in R.Mayntz, a.a.o., S. 297-309).

2) ebd., S. 304ff.

3) F.E. Katz; Autonomy and Organization. The Limits of Social Control. New York 1968.

turellen Chancen für aktives Handeln aufzuzeigen. Die Strukturen selbst werden nicht als Ergebnis der Auseinandersetzung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen begriffen, da ihre Entstehung nicht hinterfragt wird. Doch bevor wir hierauf näher eingehen stellt sich zunächst die etwas banale Frage, warum die Untergebenen gegen die Erwartungen ihrer Vorgesetzten handeln (oder auch: warum sie unter ihnen leiden). Anders ausgedrückt: Wovon hängt das Handeln der Organisationsmitglieder ab, wenn nicht von den Arbeitsrollen?

"Voluntaristisches Handeln" wird nach Parsons gesteuert durch die "Zwecke", die der Akteur unter Einsatz seines "Willens" in der Situation durchzusetzen versucht[1]. "Insoweit das in Frage stehende Individuum zugleich in der Gesellschaft als ganzer und für seine spezifische in Frage stehende Rolle angemessen sozialisiert worden ist, werden die primären Motivationsmechanismen durch das internalisierte Wertsystem ... bestimmt."[2]. Ein Konflikt der Motive mit den sozialen Normen wird demnach ausgeschlossen.[3]. Das Individuum handelt von sich aus so, wie es handeln soll; abweichendes Verhalten tritt demnach garnicht erst auf.[4]

---

1) T.Parsons; The Structure of Social Action. 3rd ed., New York 1963.

2) Ders.; Einige Grundzüge der allgemeinen Theorie des Handelns. In: H.Hartmann; Moderne ..., a.a.O., S. 230.

3) H. Joas; Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie. Frankfurt/M. 1973, S.81.

4) Daß diese Annahme auch für Parsons nicht völlig zutrifft, zeigt sich bereits daran, daß die Normen zusätzlich durch Sanktionen gestützt sind, deren Intensität allerdings wiederum an den in der Sozialisation erworbenen Werten gemessen wird.

George Herbert Mead lenkte die Aufmerksamkeit darauf, daß der Sozialisationsprozess auch im Normalfalle nicht eine solch reibungslose Internalisierung der sozialen Normen und Werte bedeutet, wie dies von Parsons angenommen wird. Beim Versuch, die Erwartungen der "signifikanten anderen" zu erfüllen, macht das Individuum die Erfahrung, daß ihm dies nur annäherungsweise gelingt; sei es, daß es Fehler begeht, sei es, daß Rollenkonflikte ihm die Erfüllung aller Erwartungen unmöglich gemacht haben[1]. Die Erfahrung dieses nonkonformen Elements in der eigenen Reaktion "liefert das Gefühl der Freiheit, der Initiative. Die Situation ist nun gegeben, damit wir selbst-bewußt handeln können."[2]

Das "I" als die Summe der Erfahrungen bezüglich der eigenen Reaktionen erlaubt so eine distanzierte Betrachtung der im "Me" präsenten Erwartungen der signifikanten anderen und deren Integration zu einem konsistenten Satz von Rollen, die man für sich übernimmt - dem "Self". "Dieses persönliche Selbstverständnis kann konformistisch oder auch non-konformistisch sein, und obwohl es dem Wandel unterworfen bleibt, ist es doch dauerhaft genug, um anderen sogar ziemlich genaue Voraussagen über das Verhalten des einzelnen zu ermöglichen, das außerhalb seiner kulturell definierten Rollen stattfindet."[3]

Die Meadsche Terminologie erscheint so zunächst als durchaus geeignet, eine Vorstellung von "autonomem Handeln" zu vermitteln. Danach werden die Handlungen gesteuert durch das Selbstbild des Akteurs, das im "I" ein nonkonformistisches Element enthält. Sieht man sich allerdings den letzten Teil

---

1) G.H. Mead; Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt/M. 1968, S.218f.

2) ebd., S.221.

3) A.M. Rose; Systematische Zusammenfassung der Theorie der symbolischen Interaktion. In: H. Hartmann; Moderne..., S. 273.

des angeführten Zitats von Rose an, dann wird deutlich, daß dieses "autonome" Handeln erst dort ansetzt, wo die Rollen unzureichend definiert sind, also insbesondere bei Rollenkonflikt und Rollenambiguität. Die "Identität" ist die erwartete Eigenleistung des Akteurs im Rollenspiel[1]. Sie wird erworben im Rahmen der lebensgeschichtlichen Erfahrungen mit ambivalenten und konfligierenden Rollen. Dabei ist ihr "autonomes" Element, das "I" ebenso eine "soziale Unbestimmtheitskomponente"[2] wie die "Devianz" innerhalb der Strukturanalyse. So weist Mead explizit darauf hin, "daß diese Reaktion des "Ich" mehr oder weniger unbestimmt ist."[3]

Diese Beschränkung "autonomen" Verhaltens auf die für uns irrelevanten Bereiche herrschaftsfreier Interaktion findet sich am konsequentesten im Rollenkonzept des symbolischen Interaktionismus[4]. In Anlehnung an Schütz[5] wurde vor allem der Aspekt der symbolhaften Vermittlung der Rollen ausgearbeitet. Symbole entstehen in der sozialen Interaktion und werden durch die Akteure "in einem interpretativen Prozess... gehandhabt und abgeändert."[6] Da nicht davon ausgegangen werden kann, "daß sich Interaktion in einem von den beteiligten Handelnden geteilten System von Symbolen und Bedeutungen vollzieht"[7], muß eine Einigung hierüber immer erst erfolgen.

---

1) Vgl. L. Krappmann; Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart 1971.

2) H. Steinert; a.a.o., S. 107.

3) G.H. Mead; a.a.o., S. 219

4) Vgl. P. Furth; Nachträgliche Warnung vor dem Rollenbegriff. Das Argument 66 (1971), S.494-522. H. Joas; a.a.o., S. 43f.

5) A. Schütz; Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt/M. 1974.

6) H. Blumer; Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Bd. 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, S. 81.

7) T.P. Wilson; Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe..., a.a.o., S.56. Bei Mead werden die Bedeutungen allerdings als universal angesehen.

Die Symbole werden nun von den Akteuren nicht nur interpretiert, sondern auch dazu eingesetzt, das Verhalten der Interaktionspartner zu beeinflussen[1]. Dazu müssen sie sich in die Situation dieses Partners versetzen, um so dessen Reaktion auf die Symbole abschätzen zu können: sie nehmen seine "Rolle" ein[2]. "Rollen" werden demnach durch die Akteure in der Interaktion "produziert"; Strukturen scheinen mit Hilfe des symbolischen Interaktionismus durch das Handeln erklärt werden zu können.

Der Schein trügt - denn, statt die Rollen aus dem Handeln der Akteure kausalgenetisch abzuleiten, werden sie schlicht als kognitive Typisierungsschemata abgehandelt: "Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden."[3] Wir können daher den symbolischen Interaktionismus und die Phänomenologie mit Lichtman als "sozialen Idealismus" bezeichnen[4].

---

1) Rose, a.a.o., S. 270.

2) Vgl. den Begriff des "role-taking" bei R. Turner; Role-Taking Process versus Conformity. In: A.M. Rose (ed.); Human Behavior and Social Process. An Interactionist Approach. London 1962, S. 20-40.

3) P.L. Berger, T. Luckmann; Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M. 1970, S. 58.

4) R. Lichtman; Symbolic Interactionism and Social Reality: Some Marxist Queries. Berkeley Journal of Sociology 15 (1970), S. 75-94 (zitiert nach: G. Albrecht; Die "Erklärung" von Devianz durch die "Theorie" des Symbolischen Interaktionismus - Neue Perspektiven und alte Fehler. In: G. Albrecht, H. Daheim, F. Sack (Hg.); Soziologie. Sprache - Bezug zur Praxis - Verhältnis zu anderen Wissenschaften. René König zum 65. Geburtstag. Opladen 1973, S. 787f.). Dem entspricht auch die Vernachlässigung von Macht und Herrschaft, sowie des Verhältnisses des Menschen zur Natur (H. Joas; a.a.o., S. 43f.), die ihre Ursache nicht zuletzt in der Verallgemeinerung von Ergebnissen hat, die aus der Analyse (belangloser) Kommunikation gewonnen wurden.

Nachdem auch der symbolische Interaktionismus und die ihm verwandten Ansätze keine adäquate Analyse des "autonomen Handelns" und seines Einflusses auf soziale Strukturen anbieten, muß bezweifelt werden, daß der "social action approach" als Gegenstück zum Strukturansatz unter den aktuellen Ansätzen in der Soziologie repräsentiert ist[1]. Daher werden wir uns nun innerhalb der Psychologie nach einem Modell des "autonomen Handelns" umsehen.

---

1) So zählt Dawe auch die oben zitierten Berger/Luckmann zum "social system approach": "Once the dyad becomes both historical and more than dyadic, meaning is objectified and action becomes a derivative of system." (A.a.O., S. 217) Auch Gouldner sieht offenbar innerhalb der "westlichen Soziologie" keine wirkliche Alternative zum Strukturansatz, insbesondere dem Funktionalismus (The Coming ..., a.a.O.).

B. Bedürfnisse und betriebliches Verhalten: der Ansatz der humanistischen Psychologie

Lange Zeit herrschte in der Psychologie der Behaviorismus vor, dessen "stimulus-response"-Schema wenig Raum für autonomes Handeln läßt. Während er zur Zeit in der Soziologie eine Renaissance erlebt[1], beginnt in der Psychologie sein Einfluß langsam zu schwinden, je mehr sich die Kritik des "Sozialbehaviorismus" (Mead) und der kognitiven Psychologie durchsetzt. Das ist vor allem der einflußreichen Schrift von Miller, Galanter und Pribram über die "Strategien des Handelns" zu verdanken[2]. Wie Mead die Bedeutung der Symbole als Zwischenglied der Reiz-Reaktions-Kette hervorgehoben hat, so wiesen diese Autoren die Relevanz kognitiver Prozesse für das Handeln nach. Man hat allerdings den Eindruck, daß es sich in beiden Fällen nur um Ergänzungen, nicht um eine völlige Revision behavioristischer Grundannahmen handelt.[3] So reagiert das Individuum weiterhin einzig und allein auf Umweltreize; warum es interagiert, wie es sich seine Bezugspersonen aussucht und warum sich ihm Probleme stellen bleibt unbeantwortet.

---

1) So etwa in den Schriften von K.-D. Opp (Verhaltenstheoretische Soziologie. Eine neue soziologische Forschungsrichtung. Reinbek 1972) oder Blau , der sich auf Homans bezieht. Hier werden Verbindungen zwischen Behaviorismus und Strukturanalyse sichtbar, die über die im Reduktionismusstreit ausgefochtenen Divergenzen hinweg auf ein gemeinsames Handlungsmodell schließen lassen.

2) G.A. Miller, E. Galanter, K.H. Pribram: Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens. Stuttgart 1973.

3) Vgl. dazu etwa die Darstellung des symbolischen Interaktionismus bei A. Rose, a.a.o.

Die Selektivität kognitiver Prozesse, der Wahrnehmung und der Reaktion verweist auf die Motivation der Akteure[1]. Nur deren Analyse eröffnet uns die Möglichkeit, die Initiierung des Handelns neben der Reaktion auf Umweltreize theoretisch zu fassen und damit "autonomes Handeln" zu erklären.
Als Gegenpol zur Strukturanalyse werden wir daher den Ansatz der humanistischen Psychologie darstellen, der in krassem Gegensatz zum Behaviorismus steht. Unter seinen Vertretern wie Fromm, Bühler, Horney und Allport ist für uns insbesondere Maslow von besonderem Interesse, da er von großem Einfluß auf eine Entwicklungsrichtung der Organisationssoziologie war. Als deren Kernstück kann die These betrachtet werden, daß der Mensch nach Selbstverwirklichung strebe. Zugrunde liegt die Vorstellung von einer Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse.

1. Maslow: Die Hierarchie der Bedürfnisse

Es scheint heute noch zu gelten, wenn Bennis 1966 feststellte: "most contemporary organizational theory, when it does deal with personality, bases its view of man on Maslow's hierarchy-of-needs theory"[2]. Obwohl es sich bei Maslows Veröffentlichungen um sehr allgemeine Schriften handelt, die zunächst keinen Bezug auf Organisationen nehmen, werden wir ihre Grundzüge kurz darstellen, da wir uns auf diese Weise bei der Charakterisierung ihrer Derivate in der Organisationstheorie auf einige wenige Kommentare beschränken können.

---

1) Vgl. U. Neisser; Kognitive Psychologie. Stuttgart 1974, S. 382f. Auch die systemtheoretische Analyse des Handelns stößt letztlich bei der Frage der Steuergröße im Modell des Regelkreises auf den Aspekt der Motivation, wie das etwa deutlich wird bei K.O. Hondrich; Systemtheorie als Instrument der Gesellschaftsanalyse. Forschungsbezogene Kritik eines Theorieansatzes. In: F. Maciejewski (Hg.), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Beiträge zur Habermas-Luhmann-Diskussion. Frankfurt/M. 1973, S.97ff; Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung. Reinbek b. Hamburg 1975.

2) W.G. Bennis; Changing Organizations. New York 1966, S.196.

Im Mittelpunkt der Maslowschen Theorie steht das Konzept der "Grundbedürfnisse" ("basic needs"). "Jeder von uns besitzt eine wesentliche, biologisch begründete innere Natur, die ... zum Teil einzigartig und zum Teil ein Gattungscharakteristikum" ist[1]. In diesem Sinne bedeutet "basic": "characteristic of the whole human species"[2]. Die Ermittlung und die Definition dieser Grundbedürfnisse erfolgt auf Grund von klinischen Erfahrungen mit Psycho-Pathologien. Demnach handelt es sich "um ein grundlegendes oder instinktoides Bedürfnis, wenn

1. Fehlen Krankheit hervorruft,
2. Vorhandensein Krankheit vermeidet,
3. Wiederherstellung Krankheit heilt,
4. es in gewissen (sehr komplexen) und freigewählten Situationen von der deprivierten Person anderen Befriedigungen vorgezogen wird,
5. es inaktiv, auf niedriger Ebene oder funktionell abwesend in der gesunden Person vorgefunden wird."[3]

Auf diese Weise lassen sich fünf Grundbedürfnisse identifizieren: physiologische Bedürfnisse, Sicherheit ("safety"), Zuneigung("love"), Achtung ("esteem") und Selbstverwirklichung ("self-actualization").

Die physiologischen Bedürfnisse ergeben sich aus dem Bestreben des Körpers, das lebensnotwendige Gleichgewicht in der biochemischen Zusammensetzung des Blutes zu erhalten - der Homöostase. Da je nach dem Genauigkeitsgrad der Untersuchung beliebig viele Elemente des allgemeinen Gleichgewichts unterschieden werden können, verzichtet Maslow auf

---

1) A.H. Maslow; Psychologie des Seins. Ein Entwurf. München 1973, S. 21.

2) Ders.; Higher Needs and Personality. Dialectica 1951, S. 257 (zitiert nach G. Huizinga; Maslow's Need Hierarchy in the Work Situation. Groningen 1970, S. 3).

3) A.H. Maslow; Psychologie..., a.a.O., S. 37

eine Listung dieser physiologischen Bedürfnisse.[1)]

Die Sicherheitsbedürfnisse lassen sich besonders deutlich bei Kindern aufzeigen, da Erwachsene im Normalfall dieses Bedürfnis als befriedigtes kaum empfinden. Aus der Beobachtung von Kindern schließt Maslow, "that the average child in our society usually prefers a safe, orderly, predictable, organized world which he can count on and in which unexpected, unmanageable, or other dangerous things do not happen, and in which, in any case, he has all-powerful parents who protect and shield him from harm."[2)]

Das Bedürfnis nach Zuneigung meint das Verlangen nach "affectionate relations" mit anderen. Es besitzt sowohl die aktive Komponente der Zuwendung zu anderen, als auch das passive Element des geliebt werdens.[3)]

Das Bedürfnis nach Achtung umfaßt nach Maslow auf der einen Seite das Bedürfnis nach "firmly based self-esteem", wie das Bewußtsein der eigenen Stärke, und auf der anderen Seite das Bedürfnis nach der Achtung durch andere, Prestige usw.

Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung läßt sich am besten durch Maslows Satz charakterisieren: "What a man c a n b e, he m u s t be"[4)]. Mit der Annahme eines solchen Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung stellen sich Maslow und andere humanistische Psychologen in Gegensatz zum Behaviorismus und anderer Zweige der Psychologie. Erst aus dieser Diskussion heraus kann daher die Stellung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung innerhalb der Bedürfnishierarchie beurteilt werden.

---

1) Die Darstellung der Grundbedürfnisse folgt A.H.Maslow; A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50 (1943), S. 370-396 (gekürzt wiederabgedruckt in D.R.Hampton E.Summer, R.A.Webber (eds.); Organizational Behavior and The Practise of Management. Glenview, Ill., 1968, S.27-40), sowie A.H.Maslow; Motivation and Personality. 2nd ed., New York 1970, Kap. 4.

2) A.H. Maslow; A Theory..., a.a.o., S.31.

3) Vgl. G. Huizinga, a.a.o., S. 22.

4) A.H. Maslow; A Theory..., a.a.o., S. 34.

Man kann die vier erstgenannten Bedürfnisse auch als "Defizit-Bedürfnisse" bezeichnen, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung dagegen als "Wachstums-Bedürfnis". Ähnlich wie die physiologischen Bedürfnisse unterliegen auch die anderen Defizit-Bedürfnisse dem Prinzip der Homöostase:

> Die Befriedigung von Defizit-Bedürfnissen tendiert zum Episodischen und zur Klimax. Das häufigste Schema beginnt hier mit einem anspornenden, motivierenden Zustand, der ein motiviertes Verhalten auslöst, das einen Zielzustand (goal-state) erreichen soll; dieser ... erreicht schließlich den Gipfel in einem Augenblick des Erfolgs und der Vollendung. Von diesem Scheitelpunkt der Verlangenskurve fallen Erregung und Lust rasch auf ein Niveau der ruhigen Entspannung und der fehlenden Motivation zurück.[1]

Die Vertreter der humanistischen Psychologie kritisieren nun Versuche, das menschliche Verhalten allein aus dem Homöostase-Prinzip heraus zu erklären:

> Wenn das motivationale Leben essentiell aus der defensiven Beseitigung irritierender Spannungen besteht, und wenn das einzige Endprodukt der Spannungsreduktion ein Zustand des passiven Wartens auf das Entstehen weiterer unwillkommener Irritationen ist, die der Reihe nach entfernt werden sollen, wie kommt es dann zur Veränderung, Entwicklung, Bewegung oder Führung? Warum vervollkommnen sich Menschen? Warum werden sie weiser? Was bedeutet Lebenslust?[2]

Der Klärung dieser Fragen dient die Annahme des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung. Als Wachstums-Bedürfnis wird es im Gegensatz zur Homöostase durch den Erfolg des darauf gerichteten Verhaltens nicht entspannt, sondern verstärkt.

> Aus diesem Grunde bricht die übliche Trennung zwischen Ansporn, zielstrebigem Verhalten, Zielobjekt und dem Begleiteffekt vollkommen zusammen. Das Verhalten selbst ist das Ziel, und zwischen dem Ziel des Wachstums und dem Anreiz zum Wachstum zu unterscheiden ist unmöglich.[3]

Defizit- und Wachstums-Bedürfnisse unterscheiden sich in einer weiteren bedeutsamen Dimension: sie machen das Individuum unterschiedlich abhängig von seiner Umwelt.

---

1) A.H. Maslow: Psychologie des Seins, a.a.o., S. 47.
2) ebd., S. 44.
3) ebd., S. 48.

Defizit-Bedürfnisse kann der Mensch nur aus seiner Umwelt heraus befriedigen. Daher muß er sich ihr anpassen:

> Er selbst ist die abhängige Variable; die Umwelt ist die feste, unabhängige Variable.[1]

Dagegen sind "wachstums-motivierte" Menschen zurückgezogen, nachdenklich und selbstgenügsam.

> Die sie beherrschenden Determinanten sind nun primär innere... Es sind die Gesetze ihrer eigenen inneren Natur, ihrer Potenzen und Kapazitäten, ihrer Talente, latenten Hilfsmittel und kreativen Impulse, ihrer Bedürfnisse nach Selbsterkenntnis, nach mehr Integrierung und Vereinheitlichung, nach einem besseren Bewußtsein dessen, was sie wirklich sind, was sie wirklich wollen, was ihre Berufung oder ihr Schicksal sein soll.[2]

Das bedeutet, daß

> die Wünsche und Pläne des Selbstverwirklichers die primären Determinanten sind, nicht die Umweltbeanspruchung.[3]

Angesichts des wachstums-motivierten Menschen

> wird das Konzept des menschlichen Seins als wesentlich reaktiv - der S-R-Mann, wie wir ihn nennen könnten, der durch äußere Reize in Bewegung gesetzt wird - ... total lächerlich und unhaltbar.[4]

Das Betonen der Wachstumsbedürfnisse innerhalb der Maslowschen Bedürfnisliste dient also neben der Kritik am Homöostase-Prinzip auch der Auseinandersetzung mit dem Behaviorismus.

Mit der Unterstellung eines Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung ist allerdings noch nicht gesagt, daß dieses bei allen Menschen handlungsleitend ist. Dieses Bedürfnis macht sich erst dann geltend, wenn die Defizit-Bedürfnisse in einem gewissen Maß befriedigt sind. Eine solche Abfolge existiert aber auch innerhalb der Defizit-Bedürfnisse, so daß sich eine Hierarchie der Bedürfnisse ergibt.

---

1) ebd., S. 49.

2) ebd., S. 49.

3) ebd., S. 50.

4) ebd., S. 49.

> These basic goals are related to one another, being arranged in a hierarchy of prepotency. This means that the most prepotent goal will monopolize consciousness and will tend of itself to organize the recruitment of the various capacities of the organism. The less prepotent needs are minimized, even forgotten or denied. But when a need is fairly well satisfied, the next prepotent ("higher") need emerges, in turn to dominate the conscious life and to serve as the center of the organization of behavior, since gratified needs are not active motivators.[1]

Die Reihenfolge der Darstellung der Bedürfnisse gibt diese Hierarchie wieder. Die physiologischen Bedürfnisse übertreffen in ihrer Bedeutung alle anderen, solange keines von ihnen befriedigt ist. Mit ihrer Befriedigung werden die physiologischen Bedürfnisse dagegen irrelevant und das unterste der verbleibenden, das Sicherheitsbedürfnis, wird handlungsleitend. So gewinnen mit der Befriedigung der "lower needs" die "higher needs" an Bedeutung. Sobald aber beispielsweise das physiologische Gleichgewicht gestört wird, verlieren die "higher needs" wieder jegliche Relevanz.

Wir wollen es zunächst bei dieser Darstellung der Grundgedanken Maslows bewenden lassen. Die Kritik an diesem Ansatz, innerhalb derer auf einige der Hypothesen noch genauer einzugehen sein wird, soll auch die Autoren umfassen, die ihn im Rahmen der Organisationssoziologie vertreten.

2. Psychologische Ansätze in der Organisationssoziologie

Maslows Theorie von der Hierarchie der Bedürfnisse wurde in der Organisationssoziologie populär gemacht durch McGregors "The Human Side of Enterprise"[2]. Daneben vertreten Autoren wie Herzberg et al. ähnlich lautende Grundannahmen, ohne daß sie sich explizit auf Maslow beziehen. Diese Ansätze seien hier kurz referiert.

---

1) A.H. Maslow; A. Theory..., a.a.O., S. 39.

2) D. McGregor; The Human Side of Enterprise. New York 1960. Deutsch: Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf-Wien 1970 (3.A. 1973).

a) McGregor: Theorie X und Theorie Y

Maslows Hierarchie der Bedürfnisse bietet McGregor den Hintergrund für eine Kritik an den Verhaltensannahmen der klassischen Managementtheorien. Diese faßt er als Theorie X folgendermaßen zusammen:

1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit...
2. Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muß er zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen...
3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.[1)]

Diesen Annahmen der Theorie X stellt McGregor seine Theorie Y gegenüber:

1. Dem Durchschnittsmenschen ist Arbeitsscheu nicht angeboren...
2. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
3. Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind. Die bedeutendste solcher Belohnungen, die Möglichkeit, Bedürfnisse der Persönlichkeit und ihrer Entfaltung zu befriedigen, kann nachgerade aus Bemühungen um die Ziele des Unternehmens herrühren.[2)]

Während die nach den Voraussetzungen der Theorie X gestalteten Arbeitsbedingungen den Menschen dazu zwingen, seine Bedürfnisse außerhalb der Arbeit zu befriedigen und daher die Arbeit selbst als "eine Art Strafe" zu empfinden[3)], könnte laut McGregor eine Führungsstrategie nach der Theorie Y die bisher ungenutzten Potentiale an Verantwortungsbereitschaft, "Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe" für das Unternehmen nutzen, indem sie dem Menschen die Chancen

---

1) D.McGregor; Der Mensch..., a.a.O., S. 47f.
2) ebd., S. 61f.
3) ebd., S. 54.

einräumt, innerhalb seiner Arbeit seine Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung zu befriedigen.[1] Er führt für seine Hypothesen eine einzige empirische Arbeit als Beleg an: "The Motivation to Work" von Herzberg, Mausner und Snyderman.[2]

b) Herzberg: Die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit

In dieser 1959 veröffentlichten Studie kommen Herzberg et al. zu dem Ergebnis, daß es zwei unterschiedliche Bündel von Faktoren gibt, die zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit der Arbeit führen. "When our respondents reported feeling happy with their jobs, they most frequently described factors related to their tasks, to events that indicated in them that they were successful in the performance of their work, and to the possibility of professional growth. Conversely, when feelings of unhappiness were reported, they were not associated with the job itself but with the conditions that surround the doing of the job."[3]

Das erste Faktorenbündel bezeichnen sie als "motivators", das zweite als "factors of hygiene". Hygiene-Faktoren vermögen analog zur medizinischen Bedeutung dieses Begriffs Unzufriedenheit (Krankheit) verhindern, aber sie können keine Zufriedenheit hervorrufen:

> Among the factors of hygiene we have included supervision, interpersonal relations, physical working conditions, salary, company policies and administrative practices, benefits, and job security. When these factors deteriorate to a level below that which the employee considers acceptable, then job dissatisfaction ensues. However the reverse does not hold true. When the job context can be characterized as optimal, we will not get dissatisfaction, but neither will we get much in the way of positive attitudes.[4]

---

1) ebd., S. 62.

2) F. Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman; The Motivation to Work. New York 1959.

3) ebd., S. 113.

4) ebd., S. 113f.

Umgekehrt die "motivators", die allein Arbeitszufriedenheit bewirken können.

Herzberg et al. erklären dieses Ergebnis mit zwei zugrundeliegenden Bedürfnissen: "avoidance needs" und "need for self-actualization"[1]. Maslows Bedürfnishierarchie wird zwar referiert, doch wird u.E. die Beziehung zwischen diesen beiden Bedürfniskonzeptionen nicht geklärt.[2] Uns erscheint zumindest die geringe Bedeutung der Hygiene-Faktoren für die Arbeitszufriedenheit mit den Annahmen Maslows kongruent, da ja mit der Befriedigung der "avoidance needs" höhere Bedürfnisse relevant werden.

Dagegen wollen wir uns nun mit der Hypothese beschäftigen, daß die "motivators" zwar Zufriedenheit, nicht aber Unzufriedenheit hervorrufen können[3]. Im Gegensatz zu dieser Annahme haben empirische Studien, die nicht die gleichen Methoden wie Herzberg et al. verwendeten, eindeutig gezeigt, daß der Arbeitsinhalt ebensogut entscheidend für die Unzufriedenheit mit der Arbeit sein kann[4]. Untersuchungen, die mit den Methoden Herzbergs durchgeführt wurden, brachten dagegen i.d.R eine Bestätigung seiner Theorie[5]. Uns interessiert an diesem Phänomen nicht so sehr der Hinweis auf die Problematik der Art der Fragestellung oder ihrer Auswertung[6], sondern die Zusammensetzung der Samples. Es wurden durchgängig Angehörige

---

1) ebd., S.114. Eine Ausarbeitung dieses Konzeptes zweier unabhängiger Wesenszüge des Menschen findet sich in F.Herzberg; Work and the Nature of Man, New York 1966.

2) Herzberg/Mausner/Snyderman; a.a.o., S.110f.

3) ebd., S.111.

4) Vgl. V.H. Vroom; Work and Motivation, New York 1964,S.128. Vroom verweist auf Herzbergs eigenen Literaturüberblick (F.Herzberg et al.; Job Attitudes: Review of Research and Opinion. Pittsburgh 1957) und auf Ch.R. Walker, H.Guest; The Man on the Assembly Line. Cambridge, Mass. 1952.

5) F. Herzberg; Work..., a.a.o., S. 92ff.

6) Vgl. dazu R.J. House, L.A.Wigdor; Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism, Personnel Psychology 20 (1967), S. 369-389.

von Berufsgruppen interviewt, deren Arbeitsaufgaben relativ abwechslungsreich sind und ein zumindest durchschnittliches Maß an Qualifikation verlangen[1]. Daß in diesen Berufsgruppen Unzufriedenheit seltener in bezug auf die Arbeitsaufgabe als im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen auftritt, ist nicht weiter erstaunlich. Berücksichtigt man dazu noch die angeführten widersprechenden Ergebnisse über Fließbandarbeiter, so wird deutlich, daß die Hypothese Herzbergs nur in ganz bestimmten Situationen gilt,[2] eine Nebenbedingung, die er nirgends expliziert.

Das bedeutet aber, daß seine Hypothesen nicht die Modifikation der Maslowschen Bedürfnistheorie darstellen, als die er sie zu verstehen scheint. Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow umfaßt vielmehr das, was nach dieser Kritik von Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie noch übrigbleibt[3]. Wir wollen uns jedoch nicht weiter mit dem Verhältnis der hier referierten psychologischen Ansätze untereinander beschäftigen, sondern sie einer gemeinsamen und etwas grundsätzlicheren Kritik unterziehen.

3. Zur Kritik der humanistischen Psychologie

Rekapitulieren wir kurz den "roten Faden" unserer Darstellung organisationssoziologischer Ansätze: In unserer Kritik an der Strukturanalyse hatten wir festgestellt, daß dieser ein Menschenbild zugrundeliegt, das einige der Aspekte des Handelns der Organisationsmitglieder, die wir unter dem Begriff des "autonomen Handelns" zusammengefaßt haben, nicht erklären kann. Hier erhofften wir Ergänzung durch psychologische Ansätze. Es ist nun zu fragen, welchen Beitrag diese zur Erklärung des industriellen Verhaltens leisten.

---

1) F. Herzberg; Work..., a.a.o., S. 122ff.

2) Vgl. auch G. Huizinga, a.a.o., S. 184ff.

3) Vgl. auch H.A. Maslow; Motivation..., a.a.o., S. 60f.; G. Huizinga, a.a.o., S.79ff.

a) Die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder und industrielles Verhalten

Die Gefahr bei jeder Erklärung von Verhalten durch Motive oder Bedürfnisse besteht in einer uferlosen Ausweitung von Bedürfnislisten, indem für jede beobachtete Handlungskategorie ein entsprechender Trieb unterstellt wird. Ein solches Vorgehen ist gleichermaßen unzweckmäßig wie bedenklich. Unzweckmäßig, da durch die entsprechend große Zahl benötigter Hypothesen eine solche Theorie einfach nicht mehr zu handhaben ist; bedenklich auf Grund des tautologischen Charakters der Erklärung des Verhaltens. Damit ist angesprochen erstens auf den geringen Informationsgewinn, den diese Bedürfnislisten erbringen, und zweitens auf die Tendenz zum Zirkelschluß: aus der Handlung (z.B. Stehlen) wird das Motiv ("Stehltrieb") gefolgert, wodurch von vornherein die "Erklärung" der Handlung durch das Motiv sichergestellt ist[1]. Daher verwundert es nicht, wenn Ansätze, die eine Ordnung in dieses Chaos der Bedürfnislisten bringen, sich großer Popularität erfreuen -, wie die von Maslow und Herzberg.

Betrachten wir zunächst Maslows Klassifikation der Bedürfnisse. Sie erscheint auf den ersten Blick recht plausibel. Schwierigkeiten ergeben sich aber, sobald man ihre Operationalisierung, etwa zum Zwecke empirischer Überprüfung, in Angriff nimmt. So findet man bei Maslow keine Definitionen der Bedürfnisse und ihre Abgrenzung ist daher problematisch[2]. Die Kritik richtet sich hierbei insbesondere gegen das "Bedürfnis nach Selbstverwirklichung", das als Leerformel oder Restkategorie bezeichnet wird. Ähnlich verhält es sich mit der Herzbergschen Unterscheidung von "avoidance needs" und "need for self-actualization".

---

1) Es sei hier angemerkt, daß auch bei Parson's Begriff der "Bedürfnis-Disposition" dieses Problem auftaucht (Vgl. H. Steinert; a.a.o., S.77).

2) Das drückt sich aus in geringen Übereinstimmungen bei der Kodierung der Bedürfnisse in entsprechenden Untersuchungen (Vgl. O. Neuberger; Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974, S. 110).

Diese Unbestimmtheit der Grundkategorien wirkt sich wiederum aus auf die Bedeutung der Maslowschen Hypothese von der Hierarchie der Bedürfnisse, dem Kernstück seiner Theorie, das sich modifiziert auch bei Herzberg wiederfindet. Diese läßt sich nur empirisch überprüfen, wenn die Bedürfnisse klar abgegrenzt sind. Andererseits wird die Unbestimmtheit in ihrer Konzeptualisierung von Maslow dazu benutzt, seine Hypothese gegen Kritik zu immunisieren. So interpretiert er etwa den Befund, daß viele Menschen Selbst-Achtung für wichtiger als Liebe erachten, folgendermaßen: "they seek self-assertion for the sake of love rather than for self-esteem itself."[1] Man könnte in dieser Art der Kritik seitenlang fortfahren ., Angriffspunkte bieten die hier besprochenen Autoren sicherlich genug. Wir wollen uns aber auf einen Punkt beschränken.

Sieht man einmal von den Schwächen in der Kategorisierung der Bedürfnisse ab, so erlaubt es die Hypothese ihrer hierarchischen Anordnung, das jeweils handlungsleitende Motiv anzugeben. Voraussetzung ist allerdings, daß man weiß, welche Bedürfnisse bereits befriedigt sind. So lautet z.B. der Grundgedanke bei McGregor:

> Die Tatsache, daß das Management für diese physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse gesorgt hat, hat den Schwerpunkt der Motivation auf die sozialen und die Ego-Bedürfnisse verlagert. Wenn sich bei der Arbeit keine Gelegenheiten bieten, diese höher gelagerten Bedürfnisse zu befriedigen, werden die Leute völlig davon ausgeschlossen sein; und dieses Ausgeschlossensein wird sich in ihrem Verhalten widerspiegeln.[2]

Diese Ableitung des handlungsleitenden Motivs impliziert eine Analyse der Situation, wobei sich McGregor allerdings auf einige common-sense-Argumente beschränkt.

---

1) H.A. Maslow; A Theory ..., a.a.o., S. 36.

2) D. McGregor; Der Mensch ..., a.a.o., S. 55.

Daraus ergibt sich ein erster Hinweis für die folgende Kritik am Ansatz der humanistischen Psychologie: So wie die Strukturtheoretiker, die wir zuerst besprochen haben, den Akzent auf die soziale Umwelt des Akteurs legen und dabei auf zu stark vereinfachte Handlungsmodelle zurückgreifen, so wird bei Maslow und Herzberg einseitig die Motivation des Handelnden analysiert, dessen Umwelt -, und insbesondere dessen sozialer Kontext, - aber vernachlässigt. Diese Nachlässigkeit gegenüber situationalen Einflüssen auf das Handeln war uns bereits bei der Darstellung von Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie aufgefallen. Und auch bei Maslow wird zwar gesehen, daß die Bedürfnisbefriedigung und damit die Dynamik der Motive innerhalb der Bedürfnishierarchie abhängig ist von der Situation, in der sich der Akteur befindet, doch ist dieser Sachverhalt nicht Gegenstand systematischen Interesses.

Die Situation des Handelnden ist aber nicht nur für die Frage relevant, welche Bedürfnisse befriedigt und welche danach handlungsleitend sind. Mit dieser Bestimmung des handlungsleitenden Bedürfnisses ist nämlich noch garnichts über die Art der Ausführung der Handlung gesagt und es kann angenommen werden, daß diese sich in großem Maße an der Situation des Akteurs ausrichtet. Über diesen Zusammenhang zwischen Bedürfnis und konkreter Handlung finden wir allerdings bei den hier besprochenen Autoren wenig. Maslow beschränkt sich weitgehend auf das Phänomen der Wachstumsbedürfnisse und Herzberg vollzieht zwar einen wenig überzeugenden Brückenschlag von den Bedürfnissen zu den Einstellungen der Akteure gegenüber der Arbeit; auch damit ist aber über deren Handeln noch nichts ausgesagt[1].

---

[1] Auf den Zusammenhang von Einstellungen und Handeln wird an anderer Stelle noch ausführlich einzugehen sein. Festzuhalten bleibt, daß auch hier wieder das Leiden der Individuen thematisiert wird, nicht aber deren aktiver Widerstand.

b) Universale Bedürfnisse und kulturelle Werte

Neben dieser mehr immanenten Kritik am Ansatz der humanistischen Psychologie stellt sich für einen Soziologen sofort die Frage nach der Grundlage der Bedürfnisse und damit nach den Prämissen der Maslowschen Theorie. Wie bereits früher angemerkt, betrachtet Maslow die Grundbedürfnisse als Gattungscharakteristikum des Menschen. Zweifel an dieser Auffassung kommen aber bereits auf, wenn man die Art und Weise betrachtet, auf die Maslow zu seiner Klassifikation der Bedürfnisse kam. Da die Grundlage klinische Beobachtungen bildeten, verwundert es nicht, daß diese Klassifikation ansetzt am Unterschied zwischen psychisch kranken und psychisch gesunden Menschen[1]. Während bei der Negativdefinition der Krankheit wenigstens oberflächlich auf allgemeine common-sense-Vorstellungen rekurriert werden kann, wird die kulturelle Bedingtheit dieser Definition deutlich, wenn wir Maslows Charakterisierung des gesunden Menschen betrachten[2]. Demnach ist dieser durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

1. Größere Wahrnehmung der Realität.
2. Wachsende Akzeptierung seiner selbst, der anderen und der Natur.
3. Zunehmende Spontaneität.
4. Bessere Problemzentrierung.
5. Größere Distanz und Sehnsucht nach Zurückgezogenheit.
6. Wachsende Autonomie und Resistenz gegen Akkulturation.
7. Größere Frische des Verständnisses, größerer Reichtum der emotionalen Reaktion.
8. Höhere Frequenz der Grenzerfahrungen.
9. Wachsende Identifikation mit der menschlichen Spezies.
10. Veränderte (der Kliniker würde sagen, verbesserte) zwischenmenschliche Beziehungen.
11. Demokratischere Charakterstruktur.
12. Stark zunehmende Kreativität.
13. Gewisse Wandlungen im Wertsystem.[3]

---

1) Vgl. S. 142.

2) Auf Schwierigkeiten bei der Abgrenzung psychischer Krankheit hat schon Freud hingewiesen und auch in der neueren Psychatrie wird dieser Sachverhalt wieder stärker thematisiert.

3) H.A. Maslow; Psychologie des Seins. A.a.o., S. 41.

Ähnlich wie die Klassifikation der Bedürfnisse ist auch diese Aufzählung ungenau und leerformelhaft. In diesem Zusammenhang bedeutsamer ist allerdings die Tatsache, daß sich trotz dieser Unbestimmtheit in den Merkmalen von Gesundheit Alternativen zu einzelnen Punkten angeben lassen. So wird beispielsweise die stark individualistische Ausrichtung dieses Katalogs kritisiert[1]. Dabei interessiert uns hier nicht die Stichhaltigkeit der Argumente für oder gegen diese Konzeptionierung von Gesundheit. Solche Kontroversen zeigen vielmehr, daß dem Maslowschen Konzept ein bestimmtes kulturell geprägtes Menschenbild zugrundeliegt.

Mit dem Nachweis der kulturellen Abhängigkeit der Maslowschen Definition von Krankheit und Gesundheit stellt sich die Frage, ob sich diese Schwäche nicht in der Kategorisierung der Bedürfnisse fortsetzt. Für das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung läßt sich das ohne weiteres bejahen, ergibt sich doch seine inhaltliche Auffüllung direkt aus der Maslowschen Definition der psychischen Gesundheit. Ohne weiteres verneinen kann man diese Frage hingegen für die physiologischen Bedürfnisse. Schwieriger ist die Beurteilung der verbleibenden Bedürfnisse. Hier immunisiert die Unbestimmtheit des Konzeptes Maslow gegen Kritik. Der Hinweis auf eine Kultur, in der z.B. Prestige keine Bedeutung besitzt, könnte jederzeit mit der Feststellung beantwortet werden, daß dort die grundlegenderen Bedürfnisse noch nicht befriedigt wären; und vermag man dies zu widerlegen, so erlaubt die bereits früher erwähnte Maslowsche Argumentationsstruktur bei der Immunisierung seiner Hierarchie-Hypothese auch hier jegliches Ausweichmanöver.

---

[1] O. Neuberger; a.a.O., S. 107.

Nötig wäre also zunächst einmal eine Konkretisierung des Konzeptes. Es ist nun unsere Hypothese, daß man dabei nicht an einer expliziten Berücksichtigung sozialer Faktoren vorbeikommt. Dafür nur ein Beispiel: Zur Operationalisierung der Hierarchie-Hypothese ist es erforderlich, daß ein Niveau der Bedürfnisbefriedigung angegeben wird, von dem an das nächsthöhere Bedürfnis handlungsleitend wird. Dieses "Anspruchsniveau" ist nun zum großen Teil sozial bestimmt.

Unsere Kritik an Maslow, Herzberg und McGregor sollte im Wesentlichen eines gezeigt haben: Eine Erklärung von Verhalten durch Bedürfnisse allein ist nicht ausreichend. Soziale Faktoren sind zu berücksichtigen bei der exakten Definition der Bedürfnisse, bei der Bestimmung des handlungsleitenden Bedürfnisses auf Grund der Maslowschen Hierarchie-Hypothese und bei der Klärung des Zusammenhangs von Bedürfnis und Handeln. Dabei kann eine exaktere Definition des Bedürfnis-Begriffs und die Beurteilung seiner Bedeutung für die Erklärung des Handelns nur im Rahmen eines umfassenderen Handlungsmodells erfolgen.

C. Die Strategien des Handelns

Den bisher besprochenen Ansätzen liegen zwei konträre Handlungsmodelle zugrunde, in denen das Verhalten auf der einen Seite als völlig "außengeleitet" angesehen wird, während die Gegenposition einseitig auf die Motivation der Handlung abstellt.[1] So alt wie diese Kontroverse ist auch die Forderung nach einer Integration beider Sichtweisen. Als Beispiel hierfür folgendes Zitat von Lazarsfeld aus dem Jahre 1958: "A kind of conceptualization is needed that looks at the human being as a goal pursuing entity whose activities are modified by its socii."[2]

Unsere Darstellung aktueller Ansätze deutet darauf hin, wie schwierig sich die Einlösung dieser Forderung gestaltet. Das bitten wir uns zugute zu halten, wenn wir im Folgenden anhand eines Konzeptes von Steinert Grundzüge der "Strategien des Handelns" analysieren.[3] Die Verwandtschaft des Steinertschen Ansatzes mit dem symbolischen Interaktionismus verlangt dabei die Einarbeitung strukturtheoretischer Elemente wie "Rolle" und "Macht". Schwächen in bezug auf die konkrete Gestaltung der Struktur des Handelns hoffen wir später unter Rückgriff auf Miller, Galanter und Pribram

---

1) Interessanterweise verläuft die Linie der Diskussion in diesem Punkte quer durch Soziologie und Psychologie, wie wir am Beispiel des "stimulus-response"-Schemas gezeigt haben.

2) P.F. Lazarsfeld; Historical Notes on the Empirical Study of Action: An Intellectual Odyssey. In: Ders.; Qualitative Analysis. Historical and Critical Essays. Boston 1972, S.100. "Goal" wird in diesem Artikel verstanden im Anschluß an Karl und Charlotte Bühler, d.h. Autoren, die der "humanistischen Psychologie" zuzurechnen sind.

3) H. Steinert, a.a.o.

beheben zu können.[1)]

1. Das Steinertsche Modell des Handelns

Steinert beginnt die Ableitung seines Modells mit der Darstellung der Grundbedürfnisse. Obwohl er selbst keinerlei Bezug auf Maslow nimmt, kann man diese Darstellung als eine Weiterführung von dessen Ansatz betrachten, die einige unserer Kritikpunkte berücksichtigt.

a) Die Grundbedürfnisse [2)]

Die Grundbedürfnisse umfassen bei Steinert nur die physiologischen Bedürfnisse. Ihnen liegen biologische Regelkreise zugrunde, die den Organismus am Leben erhalten (Homöostase). Sie besitzen einen "Equilibriumsbereich", der durch "kritische Werte" begrenzt ist, bei deren Überschreitung Aktivitäten in Richtung der Rückkehr zum Equilibrium entfaltet werden. Diese Aktivitäten verhindern, daß bei einem Grundbedürfnis der "Letalwert" erreicht wird, was den Tod des Organismus zur Folge hätte.

Maslow hatte an diesem Modell der Homöostase kritisiert, daß es nicht das psychologische Wachstum erklären könne, und daher das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung postuliert.

---

1) Die Frage, warum wir nun gerade auf Steinert zurückgreifen, läßt sich im Grunde nur unter Hinweis auf eine negative Selektion beantworten: K.O. Hondrich ist unseres Wissens bisher nicht über die Addition von Steuerungsmodell und Maslowscher Bedürfnishierarchie hinausgekommen; bei H. Haferkamp (Kriminalität ist normal. Stuttgart 1972, S. 88ff.; Die Struktur elementarer sozialer Prozesse. Logik und Gehalt eines Forschungsleitfadens zur soziologischen Analyse und Erklärung. Stuttgart 1973) scheint es sich auch mehr um eine Summierung einzelner Konzepte, denn um ihre Integration zu handeln; L. Krappmann (a.a.o.) und E. Parow (Die Dialektik des symbolischen Austauschs. Versuch einer kritischen Interaktionstheorie. Frankfurt/M. 1973) beschäftigen sich primär mit der Handlungskompetenz als Ergebnis eines erfolgreichen Sozialisationsprozesses; um nur einige der neueren handlungstheoretischen Arbeiten zu nennen.

2) H. Steinert, a.a.o., S. 85ff.

Steinert greift dieses Problem im Rahmen physiologischer Forschungsergebnisse auf. Danach scheint das Individuum kleine Veränderungen innerhalb des Equilibriumsbereichs der Grundbedürfnisse als lustvoll zu erleben und nach entsprechenden Reizen zu suchen. Da "Lust" nur aus der Veränderung eines Zustands entsteht, wird das Individuum durch diese Variable aktiviert, wenn der Zustand gleichbleibt, im Gegensatz zur Homöostase, wo aktivitätslose Befriedigung die Folge ist.

"Befriedigung" und "Lust" müssen demnach strikt auseinandergehalten werden. Man könnte sie analog setzen zur Maslowschen Unterscheidung von Defizit- und Wachstumsbedürfnissen. Sie sind auch in ähnlicher Weise hierarchisch angeordnet, denn "Lust" setzt "Befriedigung" voraus, aber nicht umgekehrt. Dort endet aber bereits die Analogie, denn es muß nochmals betont werden, daß Steinert innerhalb physiologischer Konzepte verbleibt. Beide Arten der Abweichung vom Equilibrium lassen sich subsumieren unter der Variablen "Aktivierungsniveau (adaptation-level)". Sie bezeichnet das Niveau vegetativer Erregung, das durch das Ausmaß der Abweichung vom Equilibrium der Grundbedürfnisse bestimmt wird. Diese Variable wiederum hat ihren Equilibriumsbereich dort, wo diese Abweichungen als lustvoll erlebt werden. Das Aktivierungsniveau repräsentiert einen Teil der Motivation: die Energetisierung der Handlung.

Die vegetative Erregung äußert sich zunächst völlig unspezifisch: ein Druck in der Magengegend kann Symptom für eine Vielzahl von Erregungsursachen sein. Um diesen etwa als Hunger zu identifizieren, bedarf es der Erinnerung an die letzte Nahrungsaufnahme oder auch eines trial-and-error-Verfahrens. Das bedeutet nun nichts anderes, als daß die Bedürfnisse erst gelernt werden müssen. "Damit werden die Bedürfnisse einer soziologischen Ableitung zugänglich, da die Kategorisierung der Bedürfnisse vom gesellschaftlichen Definitionssystem abhängt. Je stärker freilich die organische Fundierung, um so relativ geringeres Gewicht hat die soziale Definition. Es bleibt daher sinnvoll, die Grundbedürfnisse

nach dem Kriterium des Letalwerts abzugrenzen"[1].

b) Abgeleitete Bedürfnisse

"Wir nehmen an, daß sich alle weiteren Bedürfnisse als historisch aus diesen Grundbedürfnisse (und dem Lustmechanismus) entstanden (also als gelernt) verstehen lassen. Diese abgeleiteten Bedürfnisse lassen sich darstellen als Strategien zur Befriedigung oder Sicherung der Befriedigung der Grundbedürfnisse."[2] Werden die Grundbedürfnisse immer wieder durch einen typischen Ereignisablauf befriedigt, so wird das Individuum bereits dann reagieren, wenn sich dieser Ereignisablauf ändert, d.h. noch bevor sich diese Änderung in einem Erreichen des kritischen Wertes eines Grundbedürfnisses auswirkt: die Konstanthaltung dieses Ablaufs wird seinerseits zum Bedürfnis. So kann man das Maslowsche Sicherheitsbedürfnis als ein solches abgeleitetes Bedürfnis bezeichnen. Sein kritischer Wert sorgt dafür, daß der des Grundbedürfnisses garnicht erst erreicht wird und erhöht so den Abstand zu dessen Letalwert.[3] Ähnlich lassen sich auch die weiteren Bedürfnisse bei Maslow ableiten. Das Bedürfnis nach Zuneigung entwickelt sich beim Kind zunächst gegenüber den Eltern, die die Befriedigung seiner Grundbedürfnisse gewährleisten und von denen das Kind völlig abhängig ist. Das Bedürfnis nach Achtung erfüllt ähnliche Funktionen beim Erwachsenen, denn wer mich achtet wird mich wahrscheinlich nicht existientiell bedrohen. Und eine skizzenhafte Ableitung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung müßte berücksichtigen, daß Selbstverwirklichung bei Maslow im Sinne von Unabhängigkeit von der Umwelt konzipiert ist und damit als die vollständige Sicherung der Befriedigung der Grundbedürfnisse aufge-

---

1) ebd., S. 87.

2) ebd., S. 88. Zur Vereinfachung wird im Folgenden auch in bezug auf den Lustmechanismus von "Bedürfnisbefriedigung" gesprochen, da uns ein umfassender Begriff fehlt.

3) ebd., S. 91.

faßt werden kann. Demnach kann man die höheren Bedürfnisse bei Maslow als Strategien auffassen, die Umwelt zur eigenen Bedürfnisbefriedigung günstig zu stimmen oder zu beherrschen, und ihre hierarchische Anordnung könnte man als Stufen abnehmender Abhängigkeit von dieser Umwelt bezeichnen. Wenden wir uns nun jedoch den Strategien des Individuums und seinem Verhältnis zur Umwelt etwas systematischer zu.

c) Strategien

Das Individuum befriedigt seine Bedürfnisse durch Handlungen in der Umwelt[1]. Ebenso wir die abgeleiteten Bedürfnisse werden auch diese Handlungen von Steinert als Strategien bezeichnet, so daß sich nun zunächst die Frage stellt, was mit dem Begriff der "Strategie" ausgesagt werden soll.

Laut Steinert sind Strategien "psychische Institutionen"., die, analog sozialen, der Sicherung bestimmter Befriedigungen, d.h. der Verhinderung überhaupt des Auftretens bestimmter Bedürfnisse oder der schnellen Gegenregulation, wenn sie doch auftreten, dienen."[2] Strategien sind demnach individuelle Muster der Bedürfnisbefriedigung.[3]

Die Entstehung abgeleiteter Bedürfnisse und die Handlungen in der Umwelt unter dem Begriff der Strategie zusammenzufassen ist insoweit berechtigt, als bei der Aufrechterhaltung des "internal state" dienen und in aller Regel wohl auch gemeinsam auftreten.

---

1) ebd., S. 89.

2) ebd., S. 91.

3) Zur Klarstellung sei bereits hier angemerkt, daß Strategien sowohl kooperativ als auch antagonistisch in bezug auf die Interaktionspartner sein können (ebd., S. 125), d.h. nicht auf "strategisches (monologisches) Handeln" im Sinne von Habermas beschränkt sind (J. Habermas; Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Eine Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann. In: J. Habermas, N. Luhmann; Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung. Frankfurt/M. 1971, S. 250ff.).

Daneben lassen sich beide Arten der Strategien auch theoretisch nicht auseinanderhalten. Im Verlaufe der Sozialisation entfernt sich das Individuum nämlich immer mehr von seinen Grundbedürfnissen, indem die Handlungen zur Befriedigung der Bedürfnisse selbst zu abgeleiteten Bedürfnissen werden. Auf diese Weise entsteht eine Hierarchie von Strategien, wobei die jeweils nächsthöhere den Zielzustand (das Bedürfnis) für die konkrete Strategie angibt[1].

Andererseits erscheint es uns sinnvoll, auf der Ebene der Betrachtung singulärer Ereignisse zwischen "Handlungen" und "psychischen Prozessen" zu unterscheiden. Während Handlungen von den Mitakteuren - und unter ihnen den Forschern - beobachtet werden können, da sie Externalisierungen des Individuums darstellen, können psychische Prozesse zunächst einmal nur unterstellt werden[2]. Nach dieser begrifflichen Klarstellung können wir uns nun dem Verhältnis des Akteurs zu seiner Umwelt zuwenden.

d) Die Umwelt des Akteurs

Ausgehend von den Strategien des Handelns läßt sich die Umwelt des Akteurs als Menge von Mitteln zur Bedürfnisbefriedigung charakterisieren, einschließlich ihrer Rahmenbedingungen. Damit ist zunächst einmal angesprochen auf die Wahrnehmung dieser Umwelt durch das Individuum: die subjektive Definition der Situation[3]. Diese wird gesteuert durch die Persönlichkeitsstruktur des Akteurs[4], d.h. durch dessen Strategien. Die Strukturierung der Wahrnehmung erfolgt anhand von Dimensionen, mit denen verschiedene Objekte voneinander unterschieden werden[5]. Dabei ist von einer ähnlich

---

1) ebd., S. 70. Vgl. auch S. 139.
2) Vgl. O. Neuberger; a.a.O., S. 13ff.
3) Vgl. H. Steinert, a.a.O., S. 34.
4) ebd., S. 68.
5) ebd., S. 110ff.

"leistungssymbiotischen Beziehung" zur Sprache auszugehen, wie sie zwischen Sprache und Denken besteht[1].

Aufgrund der subjektiven Definitionen handelt nun der Akteur den Objekten gegenüber, indem er sie als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung auffaßt. Die "Handlungsenergie", d.h. die vegetative Erregung als Aktivierungskomponente des Handelns ist dabei zunächst völlig unspezifisch im Hinblick auf die Artikulation der Bedürfnisse, was die Art und das Objekt der Bedürfnisbefriedigung betrifft: die "Triebobjekte" sind variabel[2]. "Unspezifischer Antrieb allein vermag nur allgemeine Aktivität, Rastlosigkeit, Unruhe auszulösen"[3], so daß die "Richtung" der Handlung der Ausformung bedarf. Hier bietet sich ein zweiter Ansatzpunkt für die soziale Steuerung des Verhaltens[4].

Wir interessieren uns nun speziell für einen Teil dieser Umwelt: die Mitakteure des Individuums. Die Basiseinheit für die Analyse der Kontakte mit dieser sozialen Umwelt bei Steinert ist die Interaktion zwischen zwei Akteuren. "Interaktion liegt dann vor, wenn die beiden Einzelsysteme gekoppelt werden, der Output des einen der Input des anderen ist und vice versa."[5] Eine solche Definition löst allerdings die einzelne Interaktion aus ihrem sozialen Kontext, impliziert sie doch die Vorstellung eines geschlossenen Systems. An anderer Stelle finden wir eine befriedigendere Fassung: "Soziale Interaktion besteht im Hervorbringen von

---

1) Vgl. C. Mühlfeld; Die leistungssymbiotische Beziehung von Sprache und Denken im Sozialisationsprozess. In: C.Mühlfeld, M. Schmid (Hg.); Soziologische Theorie. Hamburg 1974.

2) H. Steinert, a.a.o., S. 90.

3) O. Neuberger, a.a.o., S. 20.

4) Die Trennung zwischen "Energetisierung" und "Richtung" der Handlung trifft in dieser analytischen Klarheit allerdings nur auf die Grundbedürfnisse zu und verwischt sich empirisch mit der zunehmenden Differenzierung der Bedürfnisse.

5) H. Steinert, a.a.o., S. 90.

Verhaltensweisen, die gemeinsames Element der Strategien aller Beteiligten sind."[1] Diese Definition deutet an, daß Interaktionen i.d.R. nicht zufällig zustandekommen. Die Akteure werden zumeist nicht darauf warten, bis einer der Mitakteure von sich aus die zu seiner Bedürfnisbefriedigung notwendigen Handlungen vornimmt, sondern sie werden versuchen, diese dazu zu veranlassen, indem sie entsprechende Erwartungen an sie richten.

2. Strategien und soziale Rollen

An diesem Punkte ist es nun sinnvoll, den Aspekt der sozialen Steuerung nochmals aufzugreifen. Während wir bisher untersucht haben, warum das Individuum Interaktionen eingeht, betrachten wir nun den Aspekt, daß es sich damit Fremdeinflüssen aussetzt in Form von Erwartungen an sein Verhalten in der Interaktion. Daneben besteht auf einer etwas anderen Ebene ein Interesse daran, jetzt auf den Komplex der sozialen Rollen zurückzukommen, stehen sich doch hier zwei alternative Erklärungen von Verhaltenskonsistenzen gegenüber: Während Strategien ihre Grundlage haben in der Habitualisierung und den gegenseitigen Unterstellungen in der Interaktion, basiert Rollenhandeln nach der Strukturtheorie auf sanktionsgestützten Verhaltensnormen. Über eine Diskussion dieser konträren Positionen soll eine Ergänzung des Steinertschen Grundmodells um Aspekte der Sozialstruktur erfolgen. Dabei wird auch das Problem von Macht und Herrschaft einzubeziehen sein.

a) Psychische und soziale Institutionen

Steinert bezeichnet die Strategien des Handelns in Analogie zu sozialen Institutionen als "psychische Institutionen".[2]

---

1) ebd., S. 209.

2) ebd., S. 91 u. S. 210.

Diese Analogie bezieht sich zum einen darauf, daß beide der Befriedigung von Bedürfnissen dienen -, worauf noch zurückzukommen ist. Hier interessiert uns der zweite Aspekt: sowohl psychische als auch soziale Institutionen beschreiben Konsistenzen im Verhalten der Individuen. Warum führt Steinert dann den Begriff der "Strategie" ein, anstatt auf das bewährte Konzept der Rolle zurückzugreifen?

Einen Teil der Antwort haben wir bereits in unserer Kritik der Strukturtheorie gegeben. Wir stellten dort fest, daß es neben der Konformität gegenüber Rollen auch "autonomes Handeln" gibt. Nun vermag man mit Hilfe des Rollenbegriffs zweifellos gewisse Häufungen im Verhalten zu "erklären"[1]. Wenn wir aber am "Verstehen" einzelner Handlungen interessiert sind, so müssen wir Verhaltenskonsistenzen auf einer anderen begrifflichen Ebene erfassen -, denn von der Annahme der Konsistenz selbst können wir nicht abgehen, wollen wir nicht in der Kasuistik stecken bleiben.[2]

Dabei können wir von der folgenden Erfahrung ausgehen: "Wenn man eine Person "gut kennt", ist man imstande, sich "ein Bild von ihr zu machen" und ihr Verhalten auch in einer neuen Situation durch Berücksichtigung ihrer "persönlichen Eigenheiten" vorauszusagen."[3] Aus dieser Verhaltenskonsistenz in verschiedenen Situationen lassen sich bei der Betrachtung mehrerer Personen auch die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede ihres Verhaltens in derselben Situation erkennen[4]. Aus diesem Konzept der "Persönlichkeit" läßt sich also auch die Reaktion auf Rollen erklären.

---

1) Vgl. P.M. Blau; Structural Effects. ASR 25 (1960), S. 178-193. A.S. Tannenbaum, J.G. Bachmann; Structural Versus Individual Effects. AJS 69 (1963), S. 585-595.

2) Zum Verhältnis von "Erklären" und "Verstehen" zu den Funktionen einer Theorie vgl. die lesenswerten Ausführungen von Steinert (S.37ff.), auf deren Darstellung hier leider verzichtet werden muß.

3) ebd., S. 31.

4) ebd., S. 35

"Der Begriff der "Persönlichkeit" dient nicht dazu, eine Person in ihrem "Wesen" und unabhängig von sozialen Bezügen zu beschreiben, sondern er ist ein Hilfsmittel in der Interaktion zwischen dem, der sich einen bestimmten Begriff von der Persönlichkeit eines anderen macht, und dem, dessen Verhalten auf diese Art vorausgesagt und erklärt wird."[1] Der Begriff der Persönlichkeit "organisiert die Erwartungen vom Verhalten dieser Person"[2]. Normalerweise prognostizieren wir das Verhalten unserer Interaktionspartner, indem wir ihnen bestimmte Absichten und Ziele unterstellen. Damit sind wir nun wieder beim Begriff der Strategie angelangt. Dieser bezeichnet also die von den Akteuren in der Interaktion gegenseitig zugrundegelegte Annahme der Konsistenz im Verhalten, die ihre Basis besitzt in den Habitualisierungen der Bedürfnisbefriedigung.

Das Konzept der Strategie erlaubt uns aber über die Erklärung der im Rollenbegriff nicht erfaßten Verhaltensunterschiede hinaus, die Entstehung der Rollen nachzuvollziehen. Es liegt uns daran, dabei den "soziologischen Tatbeständen" (Durkheim) etwas vom Schein des "Sachzwanges" zu rauben, bevor wir anschließend den Einfluß der Rollen auf das Handeln analysieren.

b) Institutionalisierung

Wir knüpfen nun wieder an unsere Erörterung der Interaktion an. Wir hatten gesagt, daß es dabei ankommt auf das "Hervorbringen von Verhaltensweisen, die gemeinsames Element der Strategie aller Beteiligten sind". Zwischen Personen, die in ständigem Kontakt miteinander sind, bereitet das keine Schwierigkeiten. In einer stark arbeitsteiligen und relativ mobilen Gesellschaft wie der unsrigen sind aber die Akteure

---

1) ebd., S. 32.
2) ebd., S. 57

immer wieder gezwungen, in Interaktionen mit bis dahin unbekannten Personen einzutreten. Dabei müssen sie ihre Strategien entwerfen, noch bevor sie sich ein Bild von der Persönlichkeit des Interaktionspartners machen können. Sie sind daher gezwungen, auf Grund von äußeren Ähnlichkeiten mit bereits bekannten Personen eine erste Prognose über sein Verhalten in der Interaktion abzugeben.

Hier setzt eine erste Bedeutung des Rollenbegriffs an, wie sie insbesondere von dem symbolischen Interaktionismus nahestehenden Ansätzen ausgearbeitet wurde. Ihm liegt der Begriff der Typisierung zugrunde, verstanden als "Klassifizierung und Kategorisierung, also Einordnung und Bewertung des Partners für eine Vorselektion von Handlungsstrategien"[1]. Ähnlich wie bei der Unterstellung von Strategien äußert sich die Typisierung in Erwartungen an das Verhalten von alter. Diese basieren nun aber nicht mehr auf den Habitualisierungen von diesem selbst, sondern auf den Habitualisierungen Dritter. Die Erwartungen werden in der sozialen Dimension generalisiert, indem sie sich von Personen ablösen und an Positionen heften.[2]

Dieses"Ärgernis" der an ihn "herangetragenen" Erwartungen wird nun für den Akteur dadurch gemindert, daß er diese Erwartungen zum Teil mit der Typisierung durch seinen Interaktionspartner steuern kann, indem er augenfällig bestimmte, für die gewünschte Rolle charakteristische Erwartungen erfüllt. So versuchen beide Interaktionspartner für ihre Bedürfnisbefriedigung günstige Bestimmungen der eigenen und der Komplementärpositionen durchzusetzen. Kommt es nicht zu komplementären Positionsbestimmungen, so ist die Interaktion gescheitert und eine Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung genommen. Insoweit besteht also ein gewisser Zwang zur Einigung.

---

1) H.Joas; a.a.O., S. 45.

2) Die zeitliche und sachliche Generalisierung der Erwartungen liegt bereits den Strategien zugrunde. Zu diesen Dimensionen vgl. N.Luhmann; Soziologie als Theorie soziale: Systeme. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsych. 19 (1967), S.625ff. Zum Positionsbegriff vgl. Steinert, a.a.O., S. 59ff.

Die Bedürfnisbefriedigung ist auch dann gefährdet, wenn sich die Akteure nicht mehr an die einmal getroffene Positionsfestlegung halten, d.h. die damit verbundenen Erwartungen mißachten. Daher wird ein solches Verhalten mit Sanktionierung bedroht, wobei neben dem Interaktionspartner auch Dritte zu Sanktionen greifen, da zur problemlosen Bedürfnisbefriedigung eine Aufrechterhaltung gewisser Regeln erforderlich ist und im allgemeinen Interesse liegt.

Rollen als sanktionsgestützte Erwartungen können also aus der gegenseitigen Typisierung und Positionsbestimmung in der Interaktion entstehen und liegen diesen Prozessen dann wiederum zugrunde. Wir haben es dabei mit Regelungen der Bedürfnisbefriedigung der beteiligten Akteure zu tun, die auf dem Konsens der Betroffenen berufen. Das auf diese Weise entstehende Rollensystem unterliegt dem "Prinzip der Reziprozität" von Leistung und Gegenleistung. Dieses Modell der Rolle, daß sowohl im symbolischen Interaktionismus als auch im Funktionalismus verbreitet ist[1], bezeichnet aber nur einen Pol eines Kontinuums von Möglichkeiten der Institutionalisierung.

Das konträre Modell betrachtet Rollen als Ergebnis einseitig vorgenommener Normsetzungen in der Interaktion, in deren Folge ein Ungleichgewicht von Leistungen und Gegenleistungen auftritt[2]. Dabei ergibt sich die Frage, wieso der benachteiligte Interaktionspartner diese für ihn ungünstigen Regeln der Bedürfnisbefriedigung akzeptiert. Zum einen ist es möglich, daß er im größeren Zusammenhang des Rollensystems kompensiert wird[3] -, was die gestellte Frage nur auf die nächsthöhere Ebene verschiebt. Zum zweiten kann es sein, daß er in seiner Bedürfnisbefriedigung vollkommen abhängig ist von alter, und so zum Akzeptieren der von diesem gesetzten Bedingungen gezwungen ist.

---

1) Vgl. A.W. Gouldner; Reziprozität und Autonomie in der funktionalen Theorie. In: H.Hartmann, a.a.o., S. 372.

2) Vgl. auch die entsprechende Unterscheidung zweier Typen von Rollen bei H. Steinert, a.a.o., S. 59.

3) ebd., S. 373.

Das oben genannte Kontinuum von Möglichkeiten der Institutionalisierung von Rollen besteht nun aus Kombinationen dieser beiden Modelle, die in ihrer analytischen Reinheit empirisch nicht vorgefunden werden können. Es basiert auf einem weiteren Kontinuum: der Machtverteilung zwischen den Interaktionspartnern. Diese veranlaßt den Benachteiligten zum Aufrechterhalten der Interaktion. Aus dem Blickwinkel des aktiven "Partners" hängt von der Machtverteilung die Form der Artikulation seiner Bedürfnisse ab. Ist die Machtverteilung eindeutig zu seinen Gunsten, so kann er Normen einfach setzen und Verstöße gegen die Regeln sanktionieren. Ist das nicht der Fall, so kann er sich der Sanktionsmacht Dritter vergewissern, indem er seine Bedürfnisse in Form von Rollenerwartungen äußert über eine entsprechende Positionsfixierung in der Interaktion: "in der Gestalt gesellschaftlicher Interessen können sich die Bedürfnisse legitimieren"[1]. Dabei ist die Aushandlung der Positionen ebenso eine Frage der Machtverteilung und unterliegt daher den gleichen Strategien des "Diktats" und der "Legitimation" im Rahmen übergeordneter Rollensysteme[2]. Als letzte und unsicherste Form der Bedürfnisartikulation bleibt ihm die direkte Verhandlung und der Konsens mit seinem Interaktionspartner.[3]

Fassen wir kurz zusammen: Rollen dienen der Hervorbringung von Verhaltensweisen der Interaktionspartner, die zur Durchführung der eigenen Strategien der Bedürfnisbefriedigung benötigt werden. Als Erwartungen an das Verhalten basieren sie zum einen auf Habitualisierung und Typisierung, zum anderen auf "theoretischen" Entwürfen, wie z.B. ein Teil der Arbeits-

---

1) H.P. Dreitzel; Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens. Stuttgart 1972, S. 225. H. Joas spricht in diesem Zusammenhang von Rollen als "lizensierten Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten" (A.a.o., S. 82).

2) H. Steinert, a.a.o., S. 61.

3) Andeutungen dieses Zusammenhangs finden sich bei H. Steinert, a.a.o., S. 209. Etwas unglücklich ist im Rahmen der hier getroffenen Unterscheidung seine Verwendung des Konsens-Begriffes einzig für den Fall des Sanktionsbündnisses.

rollen. Sie werden in der Interaktion institutionalisiert durch Konsens oder Normsetzung[1]. Dabei sind, wie wir festgestellt haben, die gesellschaftlichen Machtverhältnisse von entscheidender Bedeutung. Was ist unter "Macht" zu verstehen und wovon hängt die Machtverteilung ab?

c) Macht

Bei Steinert finden wir nur einen kurzen Hinweis, der "Macht" in den Zusammenhang mit seiner Definition der Interaktion stellt. Danach ist Macht eine Frage"der Unabhängigkeit der eigenen Strategien vom Verhalten des anderen und der Abhängigkeit seiner Strategien von meinem Verhalten."[2] Berücksichtigen wir, daß Strategien auf die Befriedigung von Bedürfnissen zielen, so wird hier ähnlich wie in der Weberschen Definition[3] auf die Chance zur Durchsetzung der eigenen Interessen in der Interaktion abgestellt.

Anders als bei Weber wird aber in der Steinertschen Definition deutlich, daß die Abhängigkeit zunächst einmal gegenseitig ist. Das ist insoweit von Vorteil, als auf diese Weise im Gegensatz zur Weberschen "per-saldo-Betrachtung" Machtzirkel

---

1) Soziale Rollen als Beispiel für soziale Institutionen sind damit zurückzuführen auf Strategien. Unintendierte Konsequenzen dieser Strategien sind als Ergebnis mangelnder Informationen des Akteurs über soziale und sachliche Interdependenzen nur für Handlungsmodelle wie das des "rational man" problematisch. Das Institutionen für die Akteure den Charakter "soziologischer Tatbestände" haben können, wird hier nicht bestritten und später noch in diesen Ansatz eingebaut.

Beziehen wir neben der sozialen auch die materielle Umwelt in die Analyse ein, so stoßten wir auf eine weitere Möglichkeit der Normierung des Verhaltens: die Setzung materieller Rahmenbedingungen des Handelns (vgl. H.Steinert, a.a.o., S. 210). Ein Beispiel hierfür sind vom Arbeiter nicht beeinflußbare Maschinentakte. Wir kommen hierauf an anderer Stelle noch zurück.

2) H. Steinert, a.a.o., S. 90f.

3) Weber definiert Macht als die "Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht." (Max Weber; Wirtschaft und Gesellschaft, Köln-Berlin 1964, S. 38).

erklärt werden können, wie sie z.B. auftreten, wenn auch der Untergebene Möglichkeiten des Einflusses auf seinen Vorgesetzten besitzt[1]. Dazu ist es erforderlich, das Schwergewicht der Analyse nicht so sehr auf das Resultat der Macht - Abhängigkeit, bzw. Autonomie[2] - zu legen, als vielmehr auf deren Grundlagen.

Die Mittel der Bedürfnisbefriedigung kann man auch als "Ressourcen der Macht" bezeichnen[3]. Dabei ist allerdings neben dem Besitz von Objekten, auf die sich die Bedürfnisse alters richten, auch die Möglichkeit zu berücksichtigen, den Interaktionspartner z.B. durch die Anwendung physischer Gewalt zu schädigen[4]. Sanktionierung ist nun nichts anderes als der Rückgriff auf diese Ressourcen in der Interaktion, indem erwünschte Handlungen unterlassen oder unerwünschte Handlungen vorgenommen werden.

Nach der Art der zugrundeliegenden Ressourcen lassen sich mit Etzioni folgende Typen von Macht unterscheiden:

- physische Macht "rests on the application or threat of application of physical sanctions",
- materielle Macht "is based on control over material resources",
- normative Macht "rests on the allocation and manipulation of symbolic rewards and deprivations",

die sich nochmals unterteilen läßt in

---

1) Vgl. die entsprechende Kritik an Weber bei N.Luhmann; Klassische Theorie der Macht - Kritik ihrer Prämissen. Zeitschrift für Politik 16 (1969), S. 161.

2) Vgl. den Begriff der Autonomie bei A.W.Gouldner; Reziprozität und Autonomie in der funktionalen Theorie. In: H.Hartmann, a.a.O., S. 371-393.

3) Wir lehnen uns hier an das "Ressourcenmodell" der Macht bei K.O. Hondrich an (Demokratisierung und Leistungsgesellschaft Macht- und Herrschaftswandel als sozio-ökonomischer Prozess. Stuttgart 1972, insb. S.50. Ders.; Theorie der Herrschaft. Frankfurt/M. 1973, insb. S.55ff.). Hondrich seinerseits basiert entscheidend auf P.M.Blau; Exchange and Power in Social Life. New York 1964.

4) Wie Hondrich in Ergänzung zu Blau anmerkt.

- normative Macht i.e.S.: "based on the manipulation of esteem, prestige and ritualistic symbols" und
- soziale Macht: "based ... on allocation and manipulation of acceptance and positive response"[1].

Der Bezug auf Bedürfnisse läßt sich auch bei dieser Klassifikation unschwer erkennen.

Aus der Tatsache und dem Ausmaß des Besitzes an solchen Ressourcen allein auf die Macht des Akteurs zu schließen erscheint wenig sinnvoll. Zum einen nutzen ihm diese Ressourcen wenig, wenn sein Interaktionspartner selbst die benötigten Ressourcen besitzt oder sie anderweitig erhalten kann. Macht beruht also auf der Monopolisierung von Ressourcen, wobei diese entweder im Besitz des Akteurs sind oder durch ein Bündnis mit den anderen Besitzern von Ressourcen derart zusammengefasst werden, daß Ausweichmöglichkeiten entfallen.

Neben diesen "objektiven" Determinanten der Macht ist allerdings noch ein Bündel "subjektiver" Einflußfaktoren zu berücksichtigen. Das Gewicht einzelner Ressourcen hängt davon ab, wie stark das Bedürfnis alters nach diesen ist. Wenn der Interaktionspartner nicht an zusätzlichem Geld gelegen ist, kann man ihn nicht durch entsprechende Angebote beeinflussen. Auf der anderen Seite sind aber auch die Bedürfnisse nicht unabhängig von den Machtbeziehungen. Diese sind nämlich ein Teil der Situation, auf die sich der Akteur bei seiner Bedürfnisbefriedigung mit der Ausformung von Strategien längerfristig einstellt.[2]

Wir hatten bereits ausgeführt, daß die Akteure in der Interaktion ihre Handlungen ausrichten an ihrer Einschätzung der Strategien alters. Damit ergibt sich ein zweites "subjektives" Moment bei der Bestimmung von Macht. Die Informationen über die Handlungsalternativen und über die Bedürfnislage alters, die zur Bewertung der eigenen Macht gegenüber alter notwendig

---

1) A. Etzioni; A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates. Glencoe 1961, S. 5f.

2) K.O. Hondrich; Theorie der Herrschaft. A.a.O., S. 58ff.

sind, dürften immer unvollständig sein. Berücksichtigt man weiterhin, daß Macht sehr oft durch die bloße Androhung von Sanktionen ausgeübt wird, so wird klar, welche Bedeutung Täuschungen und Fehleinschätzungen in diesen Interaktionen besitzen.

Die Macht eines Akteurs in der Interaktion hängt demnach davon ab, inwieweit er in seiner Bedürfnisbefriedigung auf alter angewiesen ist und in welchem Ausmaß er selbst über Handlungsalternativen verfügt, deren Unterlassung oder Durchführung von alter gewünscht wird. Dabei ist für die Wahl der Strategie das subjektive Kalkül des Akteurs relevant, d.h. die Machtverhältnisse, wie sie sich in der Sicht des Akteurs darstellen. Wir werden im Folgenden analysieren, wie das Individuum in der Sozialisation die Strategien lernt, mit denen es die Ausgangsbedingungen für die Befriedigung seiner Bedürfnisse verbessert, bzw. mit denen es sich in ungünstigen Situationen einrichtet.

d) Sozialisation

Wir haben bisher einseitig den Einfluß der Strategien auf die sozialen Strukturen analysiert. Nun müssen wir uns daran erinnern, daß Gesellschaft immer schon vor dem Individuum existiert, und mit ihr auch die sozialen Institutionen. In der Auseinandersetzung mit deren Erwartungen, die dem Individuum zunächst übermächtig gegenüberstehen, entwickelt es seine Strategien der Bedürfnisbefriedigung. Wir betrachten also nun den Prozess der Sozialisation.

Das menschliche Verhalten ist nur zu einem geringen Teil biologisch vorgegeben. Das gilt bereits für die Bedürfnisse und in noch stärkerem Maße für die Strategien ihrer Befriedigung. So ist beispielsweise selbst die Atmung nicht von vornherein gesichert, wie die Rhythmusstörungen in der Atmung des Kleinkindes zeigen. Demnach müssen Strategien erst gelernt werden[1]. Der Zwang zum Lernen folgt zunächst

1) H. Steinert, a.a.o., S. 89f.

aus der Notwendigkeit zur Befriedigung der Grundbedürfnisse. Das Lernen selbst vollzieht sich nach den Grundmodellen der "Nachahmung" und des "trial and error". Dabei sorgt die Suche nach "Lust" dafür, daß neue Strategien gelernt werden, über die das Individuum langsam Abstand zu den Letalwerten der anderen Grundbedürfnisse gewinnt.

Die Ausformung der Strategien erfolgt zum großen Teil in der Interaktion, und hier zunächst insbesondere in der Interaktion mit den Eltern. "Dem Kind werden durch die Verhaltensweisen der Eltern bestimmte Umweltbedingungen geboten, die es im Rahmen seiner persönlichen Strategien zur Bewältigung seiner persönlichen Equilibriumsprobleme verarbeiten muß. In bestimmten Familienstrukturen werden dabei spezifische Bedingungen gesetzt, die zum Teil in Verbindung mit den jeweiligen entwicklungsspezifischen Problemen des Kindes, zum Teil durch Hinweis auf positive Bewältigungsmöglichkeiten (durch Vorbild und sonstige Anleitung), bestimmte Strategien nahelegen."[1)]

Die Erwartungen, die an das Kind herangetragen werden, sind zunächst einmal von diesem aus gesehen die spezifischen Gebote der Eltern. Erst mit der Differenzierungsfähigkeit in Wahrnehmung und Sprache werden weitere Bezugspersonen unterscheid- und klassifizierbar und Rollen können als sozial verallgemeinerte Erwartungen erfaßt werden. Ihren normativen Charakter erfährt das Individuum aber erst durch die Sanktionierung nonkonformen Verhaltens. Inwieweit es sich rollenkonform verhält, wird damit abhängig von der Reaktion der Bezugspersonen.

Sozialisation ist demnach eine Form der Interaktion und mit dem für diese entwickelten Instrumentarium zu analysieren. Das bedeutet z.B., daß beide Partner in gewissem Umfange aufeinander angewiesen sind. Zwar ist der Säugling zunächst sehr stark abhängig von den Eltern, da er allein seine Bedürfnisse nicht befriedigen kann. Doch bereits durch sein

---

1) ebd., S. 212f.

Schreien kann er wiederum Druck auf seine Eltern ausüben, wobei diesen durch gesellschaftliche Normen untersagt wird, ihre "Allmacht" gegenüber dem Kind in vollem Umfange zu nutzen. Weiß dieses erst einmal die "Gesellschaft" auf seiner Seite und die Eltern abhängig von deren Urteilen, so kann es seinerseits zum "Tyrannen" der Familie werden.[1)]

D.h., es "muß die Möglichkeit des Gegeneinflusses durch den Sozialisanden bis hin zu seiner eventuellen Dominanz im Sozialisationsverhältnis als theoretische Alternative zum klassischen Ansatz unterstrichen werden."[2)] In der Sozialisation wird also nicht nur rollenkonformes Handeln eingeübt, sondern ebensogut die Strategien des Widerstandes gegen "gesellschaftliche" Normen. Damit stellt sich die Frage, welche in der Sozialisation gesetzten Umweltbedingungen welche Strategien des Individuums zur Folge haben.[3)]

---

1) Vgl. auch H. Steinert, a.a.o., S. 132f.

2) H. Hartmann; Die Sozialisation von Erwachsenen als soziales und soziologisches Problem. In: O.G. Brim jr., S.Wheeler; Erwachsenen-Sozialisation. Sozialisation nach Abschluß der Kindheit. Mit einem Beitrag von Heinz Hartmann. Stuttgart 1974, S. 138.

3) Die sozialisationstheoretische Literatur bewegt sich zumeist innerhalb des Bezugsrahmens des symbolischen Interaktionismus, wobei man sich neuerdings insbesondere mit dem Problem der Interaktions- oder Handlungskompetenz beschäftigt (vgl. etwa L.Krappmann, a.a.o.; E. Parow, a.a.o.; J. Habermas; Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: J.Habermas, N. Luhmann; a.a.o., S. 101-141; M.B. Smith; Competence and Socialization. In: J.A. Clausen (ed.); Socialization and Society. Boston 1968, S. 270-320). Wenn wir auch den zugrundeliegenden Ansatz als unbefriedigend verworfen haben, so lassen sich die Ergebnisse dieser Studien in den hier gewählten Bezugsrahmen einbauen, wenn man mit Steinert die Darstellung eines"Selbst" auffasst als Strategie zur Ermöglichung der Bedürfnisbefriedigung in der Interaktion (a.a.o., S. 106ff.), mit dem Ziel, "Identität" zwischen "dargestelltem und sozial wahrgenommenen Selbstbild", sowie Selbstbild und eigenen Handlungen zu erreichen (ebd., S. 120).

Umgekehrt lassen sich die in bestimmten Situationen beobachteten Strategien des Individuums erklären aus seinen Erfahrungen bis zurück zur frühkindlichen Sozialisation. "Einmal aufgebaute Strategien, die zur Herstellung des persönlichen Equilibriums erfolgreich waren, werden im Zug der psychischen Institutionalisierung beibehalten, besonders wenn, wie beim Kind zunächst anzunehmen, wenig oder keine alternativen Strategien zur Verfügung stehen. Zur Veränderung solcher Strategien besteht keinerlei Anlaß, solange sich neue Situationen mit den vorhandenen einigermaßen befriedigend lösen lassen. Eher werden Korrektur- und Zusatzstrategien aufgebaut, wobei die Angst vor Orientierungslosigkeit und die zumindest teilweise Befriedigung, die aus einer ungeeigneten Strategie doch noch resultiert (wie etwa am neurotischen Symptom zu demonstrieren), als Schwelle für die Veränderung wirken. Sie ist üblicherweise sehr hoch und nur in extremen Situationen ... zu überwinden.[1] Ein wesentlicher Mechanismus der Fixierung besteht im Alltagsleben in der Gestaltung und Auswahl der Situationen (und der Wahl der Interaktionspartner), die so erfolgen, daß die alten Strategien zu den alten Ergebnissen führt - eine Form der externen Institutionalisierung, durch die die interne (psychische) gestützt wird."[2]

Fassen wir kurz zusammen, was wir bisher über Strategien und soziale Rollen gesagt haben. Wir analysieren Verhaltenskonsistenzen der Person unter dem Begriff der Strategie. Diese dienen der Befriedigung von Bedürfnissen, wobei sowohl die Bedürfnisse als auch die Strategien selbst in der Sozialisation ausgeformt werden. Während sich auf diese Weise Einflüsse der Sozialstruktur auf das Handeln in Form von Rollenerwartungen geltend machen, haben wir unter dem Stichwort der Institutiona-

---

1) Wobei es sich bei der Anpassung bzw. Nichtanpassung an wechselnde Situationen wiederum um Strategien handelt, die in der Sozialisation gelernt wurden.

2) H. Steinert, a.a.O., S. 213.

lisierung zu zeigen versucht, daß Struktur wiederum aus den Strategien der Individuen entsteht. Diese Dialektik von Struktur und Handeln bleibt allerdings auf der bisher beibehaltenen Ebene der Konzeptualisierung allzu vage[1]. Sie läßt sich nur konkretisieren, indem wir nun auf einzelne Strategien näher eingehen, wie wir sie zunächst in der Literatur dargestellt finden.

3. Strategien des Handelns: Beispiele aus der soziologischen Literatur

Leider legt Steinert keine Systematik von Strategien vor, die wir dann nur noch auf unser empirisches Material zu übertragen hätten. Er nennt beispielhaft Konzepte wie das der "Leistungsmotivation", der "autoritären Persönlichkeit" oder der Aggression zur Illustration des Begriffes der Strategie[2]. Eine für unsere Zwecke brauchbare Ausarbeitung findet sich allerdings bei Steinert in seiner Analyse der Reaktionen auf die Situation des Zwanges. Zum Abschluß dieses Teils der Arbeit werden wir dann noch einmal auf eine Studie aus der Organisationssoziologie zurückkommen: "Der "wohlhabende" Arbeiter in England" von Goldthorpe et al. Der dort zugrunde gelegte Begriff der "Orientierung" erscheint uns nämlich mit dem Strategie-Konzept durchaus kompatibel.

a) Steinert: Die Reaktionen auf Zwang

Das Erlebnis des Zwanges - laut Steinert Grundlage solcher Konzepte wie das des "soziologischen Tatbestandes" von Durkheim oder das "Ärgernis Gesellschaft" von Dahrendorf - entspricht "der Tatsache, daß Verhaltensstrategien, die man zur Lösung einer Situation zur Verfügung hat, nicht durch-

---

1) Dennoch mußte sie auf dieser Ebene angegangen werden, da sonst die Gefahr besteht, daß sich Einseitigkeiten in der Konzeptualisierung bis in die empirische Analyse hinein fortpflanzen, insbesondere wenn diese Einseitigkeiten implizit geblieben sind.

2) H. Steinert; a.a.o., S.92f. Steinert interpretiert auch so traditionsreiche Begriffe wie die des "Über-Ich" (S. 93), des "Selbst" (S.109) und die Kategorie der "Identität" S.120) als Strategien, wie zum Teil bereits angeführt.

führbar sind, weil ihrem externen Teil Hindernisse im Weg stehen, speziell solche, die sich aus den Strategien der Interaktionspartner ergeben. Es handelt sich dabei um ein Erlebnis, das auf einer Vielzahl von Relationen beruht und keineswegs eindeutig auf "die Gesellschaft" zu projizieren ist: auf dem Verhältnis früher gelernter und jetzt möglicher Strategien und auf dem eigener und fremder Strategien und ihrer gegenseitigen Unterstützung oder Behinderung (anders ausgedrückt, auf dem unterschiedlicher Bedürfnisse und dem unterschiedlicher Macht)"[1].

Steinert unterscheidet weiter zwischen dem Erlebnis des Zwanges und dem der "Not". Er nimmt an, "daß das Erlebnis "Zwang" vor allem dann auftritt, wenn ausgreifende Strategien nicht möglich sind. Gelingen defensive Strategien nicht, erwarten wir eher das Erlebnis "Not", das gegenüber "Zwang" stärker in Richtung "eigene Unfähigkeit" liegt."[2] Solche "ausgreifende Strategien" sind beispielsweise Leistungsmotivation und Erfolgsstreben, "defensive Strategien" sind das Streben nach Sicherheit oder auch die autoritäre Persönlichkeit. Da diese Strategien schichtspezifisch sind, zumindest in hohem Maße, ist das Erlebnis des Zwangs wahrscheinlicher bei Angehörigen der Mittelschicht, während Not vermutlich häufiger bei der Unterschicht auftritt.[3]

Aus Zwang und Not entstehen dann wiederum defensive Strategien, wie beispielsweise die von Merton gezeichnete Überkonformität des Bürokraten[4]. Der starke Druck der bürokratischen Struktur in Richtung Disziplin "führt zu einer Verschiebung der Gefühle von den Zielen der Organisation weg

---

1) ebd., S.123.

2) ebd., S.139.

3) ebd., S.140.

4) ebd., S.139. Wir halten diesen Rückgriff auf Mertonsche Verhaltensmuster allerdings nicht für sehr glücklich, stellen sie doch das genaue Gegenstück zum Konzept der Strategie dar: "These categories refer to the role behavior in specific types of situations, not to personality." R.K.Merton; Social Structure and Anomie. In: Ders.(Hg.); Social Theory and Social Structure. Enlarged Edition, New York 1968, S.194.

auf die besonderen Details des von den Normen geforderten Verhaltens. Die Befolgung der Regeln, ursprünglich ein Mittel, wird zum Selbstzweck"[1].

Den skizzierten Zusammenhang von schichtspezifischer Sozialisation, Erlebnis des Zwangs und Reaktion auf diese Situation im Rahmen erlernter Strategien hat Steinert im empirischen Teil seiner Arbeit anhand der Reaktionen von Rekruten auf den Militärdienst weiter ausgeführt. Dieser ähnelt zumindest in den ersten Wochen der Ausbildung sehr stark einer totalen Institution. Kennzeichnend ist ein starker Gehorsamsdruck, wobei das damit verbundene Ertragen von "Mißlichkeiten" als "Leistung" deklariert wird.[2]

Sechs Wochen nach dem Einrückungstermin läßt Steinert die Rekruten im Rahmen eines Eignungstests einen Fragebogen ausfüllen, aus dessen Beantwortung er drei Arten der Reaktion auf den Militärdienst herauskristallisiert: "Scheinanpassung", "selbstständige" und "egoistische Distanzierung". Die Strategie der "Scheinanpassung" leitet er aus der Überkonformität ab, die sich in der Beantwortung der Fragen äußert. So geben diese Rekruten beispielsweise an, das Erlernen von Ordnung und Sauberkeit, sowie von Opfersinn als "persönlichen Gewinn" zu betrachten. "Selbstständige Distanzierung" ist eine Haltung relativer Gleichgültigkeit gegenüber den Unannehmlichkeiten und positiver Einstellung in Punkten wie "körperliche Fitness" und "Gewinn neuer Freunde". Die Strategie der "egoistischen Distanzierung" dagegen ist gekennzeichnet durch Kritik am Exerzieren und an der Disziplin, sowie durch Geringschätzung der Kameradschaft.[3]

---

1) R.K. Merton; Bürokratische Struktur und Persönlichkeit. In: R. Mayntz, a.a.o., S. 268f.

2) H. Steinert; a.a.o., S. 148ff.

3) ebd., S.197f. u. 202. Es ist weder eine genaue Wiedergabe noch eine Kritik des Steinertschen Vorgehens beabsichtigt. Obwohl hierzu einiges zu sagen wäre, soll darauf verzichtet werden, da es uns hier nur um den theoretischen Zusammenhang und dessen beispielhafte Konkretisierung geht.

Gleichzeitig fragt Steinert nach einigen relevanten Merkmalen der Sozialisation, um so die in der Familie gelernten Strategien identifizieren zu können. Die zugrunde gelegten Hypothesen stammen weitgehend aus der Erforschung der "Leistungsmotivation". Nach McClelland hängt diese z.B. ab von der Art der von den Eltern erwarteten Leistungen (Routinefertigkeiten - eigenständige Leistungen), sowie von der Autoritätsausübung durch den Vater und der Erwartung von Selbstständigkeit[1]. Der Erziehungsstil wird wiederum zurückgeführt auf Schicht- und Religionszugehörigkeit der Eltern[2].

Steinert untersucht im Einzelnen die Einflüsse unterschiedlicher Familienkoalitionen, der Geschwisterposition und der Schichtzugehörigkeit auf die Entwicklung der Strategien in der Sozialisation. Wir fassen seine Ergebnisse kurz zusammen: Aus der "Koalition mit beiden Eltern gegen den jeweils anderen Elternteil" resultiert geringer Leistungsdruck und Verwöhnung. Als Strategie "ist eine Erwartung anzunehmen, daß die Umwelt nichts fordert, was wirklich unangenehm ist. Tut sie es doch, wird vor allem Ausweichen, wohl auch Empörung über die Zumutung resultieren, schließlich aber Bewältigung durch freiwillige Leistung, weil das Geforderte doch nicht ganz unbillig sein kann."
Die "Koalition nur mit der Mutter" führt zum "Akzeptieren von Abhängigkeit und als Bewältigungsstrategie das Erbringen der geforderten Leistung" im Sinne einer positiven Leistungsmotivation.
Die "Koalition nur mit dem Vater" verursacht "eine verstärkte Erwartung autoritären Verhaltens der Bezugsperson", erlaubt aber gleichzeitig das Erlernen von Selbstständigkeit als positiver Strategie.

---

1) D. McClelland; Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Analyse der Voraussetzung wirtschaftlicher Entwicklung. Stuttgart 1966, S. 291ff.

2) ebd., S. 293ff. u. 304ff. Vgl. auch J. Vontobel; Leistungsbedürfnis und soziale Umwelt. Zur sozio-kulturellen Determination der Leistungsmotivation. Bern 1970.

Aus der "Koalition der Eltern miteinander" resultiert "erzwungene Anpassung", sowie "Selbstständigkeitsdruck".[1)]

"Die jüngsten Geschwister stehen unter dem geringsten Leistungsdruck".
Die ältesten Geschwister unter den Abiturienten bilden eine positive Leistungsmotivation aus, während die Nicht-Abiturienten Leistungsdruck ablehnen und selbstständig sind.
Einzelkinder werden ähnlich wie die Ältesten erzogen, jedoch stehen sie unter geringerem Druck.[2)]

Schichtunterschiede bestehen dahingehend, daß bei den Abiturienten Leistung mit Selbstständigkeit belohnt wird, während dies bei Nicht-Abiturienten durch Verwöhnung geschieht und Selbstständigkeit eher willkürlich gewährt wird[3)]. Obwohl dies von Steinert nicht systematisch untersucht wird, läßt sich doch anhand anderer Arbeiten vermuten, daß die Schichtzugehörigkeit wiederum die Art der Koalitionsbildung, d. h. den Konformitätsdruck, sowie die Art der Erwartungen bestimmen, denen die Sozialisanden ausgesetzt sind[4)].

Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen den auf diese Weise erlernten Strategien und den Reaktionen auf den Militärdienst?

> Wurde in der Familie Leistung als positive Strategie gelernt oder Selbstständigkeit unter Druck erzwungen, erwarten wir eine relativ unauffällige Angepaßtheit an den Militärdienst. Wenn wir die Skizze der Situation im Militärdienst ... auf den allgemeinsten Nenner bringen, ist es nämlich genau das, was vom Soldaten verlangt wird: Leistung und Unterdrückung seiner Selbstständigkeit. Damit ist in diesen beiden Fällen die Situation im Militärdienst der in der Familie erlebten sehr ähnlich und daher mit den vorhandenen Strategien unauffällig zu bewältigen..

---

1) H. Steinert, a.a.o., S. 184f. Die verschiedenen Familienkoalitionen stellen Fälle sehr unterschiedlicher Abhängigkeit des Sozialisanden dar und haben demgemäß sehr unterschiedliche Erfahrungen in bezug auf die hinter den Erwartungen stehende Sanktionsgewalt zur Folge.

2) ebd., S. 189.

3) ebd., S. 185f.

4) ebd., S. 164ff.

> In den übrigen Fällen stimmt die Situation nicht und läßt daher Distanzierung als Reaktion erwarten. Wurde Selbstständigkeit als positive Strategie gelernt, muß im Militär Frustration und damit Distanzierung resultieren. Diese reaktive Form bezeichnen wir als "selbstständige Distanzierung"... Wurde bereits in der Familie Leistung unter Druck erzwungen, nehmen wir schon in der Familie eine distanzierte Strategie des Sohns an. Die entsprechende Reaktion auf den Militärdienst fassen wir gemeinsam mit der, die aus der Frustration einer Verwöhnungserwartung resultiert, zur "egoistischen Distanzierung" ... zusammen.[1)]

Die Grenzen einer solchen Erklärung einzig aus der Primärsozialisation in der Familie liegen auf der Hand. Erfahrungen mit der "Kommandogewalt" in Hierarchien liegen aus der Schule und bei den Nicht-Abiturienten aus dem Berufsleben vor. Insbesondere die Schule kann dabei Erfahrungen des Erfolges kollektiven Widerstandes gegen "Amtsautorität" vermitteln, eine Strategie, die bei Steinert nicht thematisiert wird. Daß der Militärdienst selbst eine Sozialisationsinstanz ist, wird daran deutlich, daß die geringen Zeitabstände zwischen den Teilerhebungen, die in der 1./2. Woche und in der 6.Woche nach dem Einrückungstermin stattfanden, bereits einen Unterschied in den Reaktionsformen zur Folge hatten. Die "selbstständige Distanzierung" kann offenbar in dieser Zwangssituation nicht aufrecht erhalten werden, so daß eine Polarisierung der Reaktionen einerseits in Richtung "Scheinanpassung" andererseits zur "egoistischen Distanzierung" hin erfolgt[2)].

Der Industriebetrieb, an dem wir vor allem interessiert sind, kann nun nicht ohne weiteres mit dem Militär gleichgesetzt werden, und die Situation des Rekruten ist mit der Situation des Arbeiters nur in extremen Fällen vergleichbar. Das gilt zunächst einmal für die Art der Rekrutierung[3)]. Während der Rekrut so gut wie keine Ausweichmöglichkeit besitzt, kann ein mobiler Arbeiter sich seinen Arbeitsplatz in gewissem Umfange

---

1) ebd., S. 197f.

2) ebd., S. 203f.

3) Vgl. A. Etzioni, a.a.o., S. 151ff.

frei wählen. Goldthorpes "wohlhabender" Arbeiter in England stellt einen solchen Typus des mobilen Arbeiters dar. Die Darstellung seiner Strategien kann somit unser Bild um die Reaktionen gegenüber Situationen geringeren Zwanges erweitern.

b) Goldthorpe: Instrumentale und solidarische Orientierung

"Der "wohlhabende" Arbeiter in England" von Goldthorpe et al.[1] ist aus einem weiteren Grunde für uns interessant. Goldthorpe ist nämlich der wohl bisher bekannteste Vertreter des "social action approach"[2]. Im Gegensatz insbesondere zu den Vertretern des Strukturansatzes betont er, "daß das Problem der Befriedigung durch die Arbeit nur in Zusammenhang mit der grundlegenderen Frage der Orientierung zur Arbeit sinnvoll behandelt werden kann. Solange man nichts über die Rangordnung der Wünsche und Erwartungen, die die Arbeiter ihrer Beschäftigung gegenüber haben, weiß - genauer: Solange man nicht weiß, welche Bedeutung sie ihrer Arbeit beimessen, - ist man auch nicht in der Lage, das Ausmaß ihrer Arbeitszufriedenheit einzuschätzen."[3]

Er unterscheidet daher "drei idealtypische kontrastierende Formen der Arbeitsorientierung":[4]
Die instrumentale Orientierung entspricht der Vorstellung vom Arbeiter als "homo oeconomicus", der danach strebt, den finanziellen Ertrag seiner Arbeitskraft zu maximieren. Die Arbeit selbst besitzt keine affektive Bedeutung; Arbeits- und Freizeit sind strikt getrennt.

---

1) Goldthorpe/Lockwood/Bechhofer/Platt, a.a.o.

2) A. Dawe, a.a.o., S. 217f.

3) J. Goldthorpe u.a., a.a.o., S.45. Wie in den anderen bisher besprochenen organisationssoziologischen Studien stehen auch hier Einstellungen wieder gleichzeitig für das betriebliche Verhalten. Die Problematik dieser Annahme wird noch zu erörtern sein.

4) ebd., S. 48ff.

Dagegen ist bei der solidarischen Orientierung eine solche Trennung nicht möglich, da der Arbeiter in seiner Arbeit auch emotionale Befriedigung sucht, die ihm insbesondere die sozialen Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe verschafft. Um deren Solidarität zu erhalten, wird die Maximierung des Ertrages dann zurückgestellt, wenn diese die Gruppennormen verletzt.[1)]

Die von Goldthorpe u.a. befragten Arbeiter zeichnen sich durch ein hohes Maß an instrumentaler Orientierung aus. 70 % der Befragten stammen nicht aus Luton, dem Ort der Untersuchung,[2)] sondern sind wegen der besseren Verdienst- und Wohnmöglichkeiten zugezogen[3)]. Dabei haben sie die Nachteile der Trennung von Verwandten und Freunden in Kauf genommen.[4)] Neue soziale Kontakte sind in Luton schwer zu knüpfen, was durch die Konzentration der Arbeiter auf ihre Familien begründet wird und letztere wiederum verstärkt[5)].

Die instrumentale Orientierung resultiert in einer positiven Einstellung gegenüber den Unternehmen, obwohl an den Arbeitsbedingungen zum Teil erhebliche Kritik geübt wird[6)]. Bindungen an die Arbeitsgruppe bestehen nicht[7)] und die Gewerkschaften dienen nach dieser Auffassung im wesentlichen dem Kampf um Lohnerhöhungen[8)]. Fragen wir nun nach den Einflußgrößen dieser instrumentalen Orientierung.

---

1) ebd., S.50f. Die "bürokratische Orientierung" ist für die Untersuchung des Arbeiterverhaltens nicht weiter relevant.

2) ebd., S. 164f.

3) Das bedeutet, daß das "Sample eine Art "Selbstauslese" hinsichtlich der Motivation zur materiellen Verbesserung darstellt" (ebd., S. 167).

4) ebd.

5) ebd., S. 168f.

6) ebd., S. 17ff.

7) ebd., S. 60ff.

8) ebd., S. 123ff.

Die regionale Mobilität sehen wir im Unterschied zu Goldthorpe als Folge, nicht als Ursache instrumentaler Orientierungen an, da die Bereitschaft, Sozialbeziehungen zugunsten besserer Verdienstmöglichkeiten aufzugeben, bereits vor dem Zuzug nach Luton bestanden haben muß. Daß diese Verdienstmöglichkeiten derart attraktiv für die untersuchten Arbeiter waren, erklärt sich zum Teil daraus, daß Goldthorpes Stichprobe auf verheiratete Männer zwischen 21 und 46 Jahren beschränkt war, also auf Männer, die mehrere abhängige Familienmitglieder zu ernähren hatten[1]. Das trifft allerdings auch für die vielfach untersuchten traditionellen Arbeiter zu, die ihren Lebensstandard einschränken, statt besser bezahlte Arbeit außerhalb ihres Herkunftsgebietes anzunehmen. Goldthorpe u.a. nehmen daher an, daß die instrumentale Orientierung eng mit der sozialen Mobilität zusammenhängt. Denn ein relativ großer Anteil der untersuchten Arbeiter hatte einen sozialen Abstieg durchgemacht, sei es daß der Vater oder sie selber einmal Mittelschicht-Positionen innehatten, sei es daß Geschwister in solche aufgestiegen waren[2].

Damit ließe sich die instrumentale Orientierung zurückführen auf in schichtspezifischer Sozialisation von den Eltern oder späteren Bezugspersonen übernommene Einstellungen. Da keine Hoffnung auf Aufstieg im Berufsleben besteht, versucht man zumindest finanziell mittelständisches Niveau zu erreichen[3]. Da der Status ihrer Arbeit diesem nicht entspricht, verleugnet man deren Bedeutung und vermeidet alle Kontakte zu ihr während der Freizeit[4].

---

1) ebd., S. 161.
2) ebd., S. 169ff.
3) ebd., S. 160.
4) ebd., S. 172.

Diese Zusammenhänge zwischen Schichtzugehörigkeit, Sozialisation und Orientierungen können durch die Ergebnisse einer teilnehmenden Beobachtung von Melville Dalton ergänzt werden[1]. In der untersuchten Akkordarbeiter-Gruppe zeigten die "Bremser" eine solidarische, die "Akkordverderber" dagegen eine "materielle" Einstellung. Während die "Bremser" als Arbeiterkinder in der Großstadt aufgewachsen waren und dort Gruppenerfahrungen sammeln konnten, stammten die "Akkordverderber" zum großen Teil aus der unteren Mittelklasse und waren in ihrer Kindheit beispielsweise auf Bauernhöfen relativ isoliert von Gleichaltrigen. Ein enger Zusammenhang bestand auch zwischen der Einstellung zur Gruppe und der Religionszugehörigkeit.

Instrumentale und solidarische Orientierung lassen sich nach dem Gesagten durchaus als Strategien interpretieren. Wenn auch die Analysen von Goldthorpe u.a. bzw. Dalton nicht differenziert genug sind, so zeigt sich doch die Ähnlichkeit ihrer Erklärungsfigur mit dem Ansatz Steinerts. Und ebenso ist hier kritisch anzumerken, daß der Einfluß der aktuellen Situationen gegenüber den früheren Stationen der Lebensgeschichte etwas vernachlässigt wird. So zeigen sich zwischen den von Goldthorpe u.a. unterschiedenen Beschäftigtengruppen ganz erhebliche Unterschiede in der Einstellung zur Arbeit. Daß der Arbeitsplatz in bezug auf alternative Unternehmen weitgehend nach seinen finanziellen Aspekten bewertet wird, vermag nicht mehr zu verwundern, wenn wir uns daran erinnern, daß den Arbeitern i.d.R. keine detaillierten Informationen über die dortigen Arbeitsbedingungen vorliegen.

---

1) W.F. Whyte et al.; Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry. New York 1955. Deutsch: Lohn und Leistung. Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme. Köln-Opladen 1958, S. 47ff. Die einzelnen Hypothesen des "social action approach" sind also durchaus nicht neu. Woran es fehlte, war die Einordnung der einzelnen empirischen Ergebnisse in einen theoretischen Bezugsrahmen.

Wie in der empirischen Untersuchung Steinerts eine gewisse Anpassung der Einstellungen an den Militärdienst im Zeitablauf zu beobachten war, so werden auch die Strategien der Arbeiter durch die betrieblichen Erfahrungen modifiziert[1]. Das ist nur dann nicht der Fall, wenn man, wie Brown Goldthorpe vorwirft, von einer extrem instrumentalen Orientierung ausgeht[2]. Normalerweise steht der Arbeiter aber im Konflikt zwischen instrumentaler und solidarischer Orientierung[3]. Damit kann es in der Gewichtung der Bedürfnisse zu Verschiebungen kommen, so etwa wenn die Arbeitsbedingungen mit der Zeit als immer unerträglicher empfunden werden und der dafür gezahlte hohe Lohn seine anfängliche Relevanz für die Beurteilung der Arbeit verliert.

Eine adäquate Analyse dieser Prozesse bedarf natürlich eines verfeinerten Instrumentariums[4]. Das gilt einmal für das Kategoriensystem. Goldthorpes Unterscheidung von Orientierungen wie auch Steinerts Reaktionsformen können nur die abstraktesten in einer Hierarchie von Strategien sein, deren Verästelungen nun im weiteren Verlauf dieser Arbeit nachgegangen werden soll. Dabei stößt man, zweitens, auf die Frage, inwieweit die von Steinert und Goldthorpe verwendeten empirischen Methoden der Befragung dazu ausreichen, die Strategien der Akteure zu identifizieren.

---

1) Vgl. H.Kern, M.Schumann, a.a.o., S.196f.; W.W. Daniel, Productivity Bargaining ... a.a.o., S. 331ff.

2) R. Brown, a.a.o., S. 32.

3) W.F. Whyte, a.a.o., S. 55f.

4) Wie wenig Goldthorpes Analyse diese Prozesse erhellen konnte, zeigt sich daran, daß kurz nach der dortigen Untersuchung bei Vauxhall ein Streik ausbrach, ohne daß wir nur auch den geringsten Hinweis auf solche Konflikte in der Studie finden. (K. H. Hörning, Der "neue" Arbeiter? Eine kritische Diskussion industriesoziologischer Untersuchungen. In: K.H. Hörning (Hg.), Der "neue" Arbeiter. Zum Wandel sozialer Schichtstrukturen. Frankfurt/M. 1971, S. 24.).

III. Methodische Probleme einer empirischen Analyse des Arbeiterverhaltens

Am Beispiel der empirischen Untersuchung Steinerts über die Formen der Reaktion auf den Militärdienst zeigt sich, daß die "klassischen" Methoden der empirischen Sozialforschung nur beschränkt in der Lage sind, das konkrete Verhalten adäquat zu erfassen, und damit der praktischen Anwendung des Konzeptes der "Strategie" entgegenstehen. Diese Kritik richtet sich vornehmlich gegen die weitverbreitete Praxis, von Einstellungsmessungen auf das Handeln der Befragten zu schließen. Es empfiehlt sich daher, nach alternativen Methoden der empirischen Ermittlung des Arbeiterverhaltens Ausschau zu halten.

Sichtet man daraufhin organisationssoziologische Fallstudien, so fällt auf, daß die alltäglichen Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Industriebetrieb im Vergleich zu horizontalen Sozialbeziehungen (Gruppe) nur relativ selten thematisiert werden. Das dürfte daran liegen, daß Probleme der betrieblichen Hierarchie die Interessen des Managements tangieren und dieses zur Kontrolle der Untersuchung veranlassen. Das kann bei offiziellen Studien durch Versagen der Erlaubnis oder die Erteilung von Auflagen geschehen, wobei der Sozialforscher meist mögliche Einwände bereits antizipiert, um nicht ein Scheitern der Untersuchung zu riskieren.

Diese Unterbindung unerwünschter Informationen erstreckt sich aber auch auf inoffizielle Auskünfte, etwa von Arbeitern. Dabei wird einerseits mit Versetzung, Entlassung und anderen Sanktionen innerhalb des Arbeitsverhältnisses gedroht; andererseits sieht sich der Informant mit der Gefahr von Schadensersatzansprüchen wegen "betriebsschädigenden Verhaltens" konfrontiert[1]. So hat sich der Betrieb "generell

---

1) Vgl. E. Schöfer; Öffentlichkeit in der Arbeitswelt. Kürbiskern 4/1972, S. 589-604.

abgeschirmt dagegen, daß etwas aus seinem Bereich an die Öffentlichkeit gelangt, was "nicht erwünscht" ist."[1)]

Der "Werkkreis Literatur der Arbeitswelt" setzt sich zum Ziel, Öffentlichkeit im Industriebetrieb herzustellen. Seine Texte haben es uns bereits ermöglicht, eine Darstellung der Interaktionen zwischen den Arbeitern und ihren Vorgesetzten zu liefern, so daß wir dieses Material nun auch zur Analyse des Arbeiterverhaltens verwenden wollen. Dazu ist im Einzelnen zu klären, welche Texte für eine solche Analyse in Frage kommen und mit welchen Problemen dabei zu rechnen ist, denkt man etwa an die Subjektivität jeder Darstellung von Ereignissen durch die Betroffenen.

1) K. Thomas; a.a.o., S. 84.

A. Zur Kritik der Forschungsmethoden in der Organisationssoziologie

In der empirischen Organisationssoziologie werden im wesentlichen zwei Methoden verwandt: der Survey und die Fallstudie. Bedient sich der Survey breit angelegter Befragungen, die sehr stark auf die Repräsentativität des Materials ausgelegt sind, und wertet diese dann quantitativ aus, so beschränkt sich die Fallstudie auf die detaillierte Untersuchung einer Organisation, wobei sie in starkem Maße qualitative Methoden benutzt. Mit der Entwicklung des Computers gewannen die quantitativen Methoden erheblich an Attraktivität und so wurde die Einstellungsmessung mit Hilfe des standardisierten Interviews oder Fragebogens zur bevorzugten Technik innerhalb der empirischen Organisationssoziologie.

1. Zur Kritik der Einstellungsforschung

Wir haben bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit feststellen können, daß die meisten organisationssoziologischen Untersuchungen am Verhalten der Organisationsmitglieder interessiert sind, daß sie aber statt dessen deren Einstellungen - insbesondere ihre Arbeitszufriedenheit - erheben.[1] Obwohl dies kaum einmal expliziert wird, können wir davon ausgehen, daß dem die Annahme zugrunde liegt, Einstellungen gingen dem aktuellen Verhalten voraus und könnten so zu dessen Prognose verwendet werden. Da man das Verhalten selbst garnicht mehr erfaßt, bleibt diese Annahme allerdings meist unüberprüft. Spezielle empirische Untersuchungen haben aber mittlerweile ihre Unhaltbarkeit erwiesen[2], so daß neuerdings die Forderung erhoben wird,

---

1) Vgl. die dort besprochenen Arbeiten von J.Woodward et al. und der Aston-Gruppe; darüber hinaus beispielsweise H.Kern, M.Schumann; a.a.o.; sowie F.Fürstenberg, a.a.o.

2) Vgl. die entsprechende Zusammenstellung bei H.Benninghaus; Soziale Einstellungen und soziales Verhalten. Zur Kritik des Attitüdenkonzepts. In: G.Albrecht, H.Daheim, F.Sack; a.a.o. S.680ff. Vielsagend sind auch die niedrigen Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Verhaltensmaßen wie Absentismus, Fluktuation oder Produktivität. Vgl. dazu V.H.Vroom; a.a.o., S.184ff.; O. Neuberger; Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse. Stuttgart 1974, S.143ff.Zur theoretischen Diskussion innerhalb der Einstellungsforschung vgl. K.Thomas (ed.); Attitudes and Behavior. Selected Readings. Harmondsworth 1971.

neben den Einstellungen situationale Einflußfaktoren des Verhaltens stärker zu berücksichtigen[1].

Diese theoretisch durchaus plausible Forderung erscheint in einem anderen Licht, sieht man sich die Praxis der Einstellungsmessung an: "Attitüden wurden genau das, was mit Attitüdenskalen gemessen werden konnte"[2]. Diese Attitüdenskalen basieren auf Interviewantworten, die letztlich nichts anderes darstellen als kommunikatives Handeln in der spezifischen Interviewsituation. D.h., daß die erhobenen Einstellungen nicht das Handeln determinieren, auch nicht im Zusammenwirken mit anderen Faktoren. Einstellungsmessung ist vielmehr die empirische Erhebung eines ganz speziellen Typs des sozialen Handelns, bzw. von Verhalten in einer spezifischen Situation - der Interviewsituation.

Daraus ergibt sich die Frage, inwieweit vom Verhalten im Interview auf die Handlungen geschlossen werden kann, an denen der Forscher eigentlich interessiert ist. Hier erscheint Skepsis angebracht.
Die umfangreiche Literatur zur Artefakt-Forschung verweist uns auf die Manipulationen der Einstellungsäußerungen, die sich daraus ergeben, daß sich der Befragte auf die Interview-Situation einstellt[3]. Doch selbst, wenn diese Probleme

---

1) So etwa bei H.-P. Frey; Die Brauchbarkeit von Einstellungen als Prädikator für Verhalten. Soziale Welt 23 (1972), S.267. Entsprechende empirische Untersuchungen liegen vor beispielsweise von F.D. Harding, R.A. Bottenberg; Effect of Personal Characteristics on Relationships Between Attitudes and Job Performance. Journal of Applied Psychology 45 (1961), S.428-430; M.G. Wolf; The Relationship of Content and Context Factors to Attitudes Toward Company and Job. Personnel Psychology 20 (1967), S. 121; R.B. Ewen; Pressure for Production, Task Difficulty, and the Correlation Between Job Satisfaction and Job Performance. Journal of Applied Psychology 58 (1973), S. 378-380.

2) H. Benninghaus; a.a.o., S. 675.

3) Vgl. E.J.Webb, D.T.Campbell, R.D.Schwartz, L.Sechrest; Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences. 8th ed., Chicago 1972; W.Bungard, H.E.Lück: Forschungsartefakte und nicht-reaktive Meßverfahren. Stuttgart 1974; H. Benninghaus; a.a.o., S.676ff.; H. Berger; Untersuchungsmethode und soziale Wirklichkeit. Eine Kritik an Interview und Einstellungsmessung in der Sozialforschung. Frankfurt/M. 1974, S. 31ff.

gelöst werden sollten und demnach adäquate Messungen vorgenommen werden könnten, bliebe zu fragen, wie das Handeln der Akteure aus ihren Einstellungen heraus erschlossen werden kann. Steinert bemerkt dazu: "Auch die Aussagen, die ein Syndrom konstituieren, sind ja nicht als reine Zustandsbeschreibungen aufzufassen, sondern haben eine strategische Funktion. Erst wenn man sie so betrachtet, sind verbale Aussagen überhaupt geeignet, allgemeine Verhaltensstrategien erschließen zu lassen."[1)]

Nun kann beispielsweise die Äußerung von Unzufriedenheit auf sehr unterschiedlichen Strategien beruhen[2)]. Wenn wir daher diese Strategien aus den Einstellungen eindeutig ableiten wollen, bedarf es dazu zusätzlicher Informationen. Diese vermag ein einmaliges Interview nicht zu liefern, sei es auch noch so ausführlich. Denn das Bild der Einstellungen bleibt statisch, wogegen Strategien Verhaltenskonsistenzen über mehrere Situationen hinweg bezeichnen. An das Material für eine Analyse der Strategien der Industriearbeiter sind demnach folgende Anforderungen zu stellen: Es muß den prozesshaften Charakter des Handelns widergeben, und zwar über einen möglichst großen Zeitraum hinweg, wobei diese Darstellung zur Gewährleistung eines nicht-reaktiven Meßverfahrens ohne Einfluß des Forschers entstanden sein sollte. Sehen wir uns nun organisationssoziologische Fallstudien daraufhin an, inwieweit sie diesen Bedingungen genügen.

2. Zur Kritik organisationssoziologischer Fallstudien

In allerjüngster Zeit deutet sich innerhalb einzelner Gebiete der Soziologie eine Trendwende zugunsten qualitativer Methoden wie der teilnehmenden Beobachtung an[3)]. Diese Ver-

---

1) H. Steinert; a.a.o., S.197f.

2) A. Bruggemann; Zur Unterscheidung verschiedener Formen von "Arbeitszufriedenheit". Arbeit und Leistung 28 (1974), S. 283f.

3) Vgl. zusammenfassend H. Abels; Alltagswirklichkeit und Situation. Neue Bezugspunkte soziologischer Forschung. Soziale Welt 26 (1975), S. 239ff.

fahren scheinen auf den ersten Blick geeignet, soziales Handeln zu erfassen[1], so daß es sich lohnt, hierauf näher einzugehen, zumal diese Methoden in der Organisationssoziologie durchaus Tradition besitzen. Zu denken ist hier etwa an die Untersuchungen von Gouldner[2] oder Whyte[3], in denen das Verhalten der Akteure detaillierten Analysen unterzogen wird.

In der Form der offenen Beobachtung sind diese Studien allerdings ebenso wie die Einstellungsforschung mit dem Problem der Reaktivität konfrontiert. Auf eine Facette dieser Problematik weist Dalton hin, wenn er bemerkt: "In no case did I make formal approach to the top of the management of any of the firms to get approval or support for the research. Several times I have seen other researchers do this and have watched higher management set the scene and limit the inquiry to specific areas - outside management proper - as though the problem existed in a vacuum. The findings in some cases were then regarded as "controlled experiments", which in final form made impressive reading. But the smiles and the delighted manipulation of researchers by guarded personnel, the assessments made of researchers and their findings, and the frequently trivial areas to which alerted and fearful officers guided the inquiry - all raised questions about who controlled the experiments."[4]

---

1) Vgl. G. Falk, H. Steinert; Über den Soziologen als Konstrukteur von Wirklichkeit, das Wesen der sozialen Realität, die Definition sozialer Situationen und die Strategien ihrer Bewältigung. In: H.Steinert (Hg.); Symbolische Interaktion. Arbeiten zu einer reflexiven Soziologie. Stuttgart 1973, S.13-45.

2) A.V. Gouldner; Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe 1954. Ders.; Wildcat Strike. Yellow Springs, Ohio 1954.

3) W.F. Whyte; Organizational Behavior. Theory and Application. Homewood, Ill. 1969.

4) M. Dalton; Men who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration. New York 1959, S. 275.

Der Mehrzahl der organisationssoziologischen Untersuchungen merkt man denn auch deutlich an, daß einseitig Interessen des Management im Vordergrund stehen[1], so etwa bei den Führungsstil-Studien und der Analyse von Arbeitsgruppen innerhalb der "Human Relations". Andererseits ergeben sich Verfälschungen der Untersuchungsergebnisse auch daraus, daß die Arbeiter eine im Betrieb offen auftretende Forschergruppe zunächst einmal so behandeln, als wäre sie von der Unternehmensleitung beauftragt, da ja niemand offiziell ohne deren Genehmigung in den Betrieb hineinkommt. So wird die Furcht vor Sanktionen gerade bei der Thematisierung von Herrschaft die Antworten verfälschen[2].

Aus diesem Grunde sind verläßliche Informationen über das Handeln und die Einstellungen von Arbeitern bisher einzig solchen Untersuchungen zu entnehmen, die auf verdeckter, teilnehmender Beobachtung beruhen, wie die von Dalton, Roy oder Thomas. Ausführliche Beschreibungen des Verhaltens einzelner Arbeiter finden wir allerdings selten in diesen ohnehin nicht zahlreichen Studien, so daß eine komparative Analyse der Strategien des Handelns als Voraussetzung für deren Klassifikation und Erklärung nicht möglich ist.[3] Andererseits erfordert es einen erheblichen Zeitaufwand, eine solche teilnehmende Beobachtung durchzuführen, so daß eine einzige Untersuchung den Mangel an entsprechendem Material auch nicht beheben könnte. Daher erscheint es uns angebracht, Darstellungen des Arbeiterverhaltens aus der "Literatur der Arbeitswelt" für unsere Analyse heranzuziehen.[4]

---

1) Vgl. U. Schumm-Garling; a.a.o.; W. Littek; a.a.o.

2) Insofern Fallstudien auf Befragungen beruhen, gilt im übrigen die geäußerte Kritik an der Einstellungsforschung auch hier.

3) W.F. Whyte, der solche Versuche der Systematisierung von Fallstudien wiederholt unternommen hat, scheint aus diesem Grunde über eine Kasuistik nicht hinauszukommen. Dagegen beschäftigen sich die komparativen Studien von P.M.Blau und R.W. Scott (a.a.o.), A. Etzioni (a.a.o.) und J.L.Price (Organizational Effectiveness. An Inventory of Propositions. Homewood, Ill. 1968) mit dem Verhalten von Organisationen.

4) Zu den Forschungsökonomischen Gesichtspunkten der einzelnen Methoden vgl. A.Schrader; Einführung in die empirische Sozialforschung. Ein Leitfaden für die Planung, Durchführung und Bewertung von nicht-experimentellen Forschungsprojekten. Stuttgart 1971.

B. Eine Analyse von "Literatur der Arbeitswelt"

Günter Wallraffs "Industriereportagen" gaben uns den Anstoß zu dem Versuch, das Defizit an Material über das Arbeiterverhalten innerhalb der Organisationssoziologie mit Hilfe von "Literatur der Arbeitswelt" zu verringern. Was ist unter "Literatur der Arbeitswelt" zu verstehen und welche Probleme ergeben sich bei ihrer Auswertung innerhalb einer soziologischen Analyse?

1. "Literatur der Arbeitswelt"

Es ist vor allem auf die Aktivitäten des "Werkkreises Literatur der Arbeitswelt" zurückzuführen, daß wir heute eine Vielzahl realistischer Berichte der Arbeiter über ihre Situation verfügbar haben, die die Grundlage für eine solche Untersuchung bilden können.[1] Der Werkkreis wurde 1970 aus der Gruppe 61 heraus gegründet. Seine Arbeit begann mit zwei Reportagewettbewerben zu den Themen: "Ein gewöhnlicher Arbeitstag, oder auch: ein bemerkenswerter Vorfall aus dem Arbeitsleben" und "Wie ist mein Arbeitsplatz - wie könnte er sein?" Dabei wurde dazu angehalten, den Arbeitsalltag in "einer unliterarischen, einfachen Sprache aus eigener Erfahrung wirklichkeitsgetreu zu beschreiben."[2]

Dieses Postulat realistischer Beschreibung stellte der Werkkreis gegen den Hang zur Mystifizierung der Arbeitswelt - "der Dämon Technik" -, den die Gruppe 61 von der Arbeiterdichtung der Weimarer Zeit übernommen hatte. Nahm Lyrik bei der Gruppe 61 großen Raum ein, so tendiert der Werkkreis zur Reportage. Verwandelte sich die Gruppe 61 zuletzt in einen Zweig des allgemeinen, bürgerlichen Literaturbetriebes mit dem speziellen Thema Arbeitswelt, so spricht der Werkkreis

---

1) Ein Verzeichnis der verwendeten Texte findet sich im Anhang. Die Auswahl wurde durch methodische Gesichtspunkte bestimmt, so daß z.B. Lyrik und Satire auf Grund mangelnder Adäquanz der Darstellung nicht berücksichtigt wurde.

2) Vgl. den Text der Aufrufe im Anhang dieser Arbeit.

Arbeiter und Angestellte an als Autoren und Publikum. Statt "über den Parteien" zu stehen, stellt sich der Werkkreis auf die Seite der Arbeiterschaft und betont die emanzipatorische Funktion der "Literatur der Arbeitswelt".[1)]

Die Werkkreisarbeit ist also gekennzeichnet einerseits durch bewußte Parteilichkeit, andererseits durch das Bemühen um realistische Schilderung der Arbeitswelt. Die Vereinbarkeit dieser gegensätzlich anmutenden Postulate wurde innerhalb der Realismus-Diskussion aufgezeigt, mit der der Werkkreis an die Debatte zwischen Brecht, Lukács, Seghers und anderen anknüpfte[2)]. Demnach kann die Aufklärung und Mobilisierung der Arbeiter nur dadurch erfolgen, daß ihre Situation zunächst realistisch dargestellt wird, um so durch Ansprache der eigenen Erfahrungen die Notwendigkeit und Möglichkeit der Veränderung plausibel machen zu können. Als entscheidendes Hindernis erweist sich hierbei die Furcht von Autoren und Verlagen vor Repressionen der Unternehmen, die eine Benennung der Betriebe verbietet und literarischen Verfremdungen einzelner Details Vorschub leistet[3)]. So sind die Berichte i.d.R. nicht direkt nachprüfbar und die Diskussion ihrer Zuverlässigkeit kann nur anhand allgemeinerer Kriterien erfolgen. Damit kommen wir nun zu den Problemen einer Auswertung von "Literatur der Arbeitswelt" mit Hilfe der Dokumentenanalyse.

---

1) Vgl. die "Einleitung" in "Ein Baukran stürzt um"; sowie P.Kühne; Arbeiterklasse und Literatur. Dortmunder Gruppe 61. Werkkreis Literatur der Arbeitswelt. Frankfurt/M. 1972.

2) Vgl. Realistisch schreiben. Springener Protokoll und Materialien. Der Werkkreis in der Entwicklung einer antikapitalistischen Literatur in der BRD. 3.A., Erkenschwick 1973; Realismus-Diskussion im Werkkreis. Kürbiskern 4/1973, S. 829-834; P.Kühne, a.a.o., S.79ff. Vgl. darüber hinaus W. Mittenzwei; Marxismus und Realismus. Die Brecht-Lukács-Debatte. Das Argument 46 (1968), S.12-43; sowie die Sammlung von Dokumenten in F.J. Raddatz (Hg.); Marxismus und Literatur. Eine Dokumentation in drei Bänden. Bd. II, Reinbek 1969.

3) Vgl. P.Kühne, a.a.o., S.194 u. S. 199f.; H. Möbius; Arbeiterliteratur in der BRD. Eine Analyse von Industriereportagen und Reportageromanen: Max von der Grün, Christian Geissler, Günter Wallraff, Köln 1970, S. 9ff.

2. Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse als allgemeine Analysenmethode für schriftliche Äußerungen kann auf eine lange Tradition innerhalb der Soziologie zurückblicken, wurde sie doch bereits von W. I. Thomas und F. Znaniecki in "The Polnish Peasant in Europe and America"[1] verwendet. Neben persönliche Biographien traten mit der Zeit eine Vielzahl anderer Dokumente, wie z.B. Propagandamaterialien, die immer wieder neue Auswertungsmethoden erforderlich machten, so daß man heute von "der" Dokumentenanalyse kaum noch reden kann. Bevor wir daher auf die Problematik der Analyse von "Literatur der Arbeitswelt" zu sprechen kommen, müssen wir die Art unserer Dokumente bestimmen.

a) Die Charakterisierung der Dokumente

Zunächst einmal ist festzustellen, daß die von uns verwendeten Reportagen akzidental sind, d.h. sie fallen unter "jene Dokumente, die nicht primär zu Forschungszwecken erstellt werden..."[2] Das bedeutet einerseits, daß das von uns benutzte Verfahren im Unterschied zu den zuvor kritisierten Methoden (mit Ausnahme der verdeckten Beobachtung) nicht-reaktiv ist[3]. Andererseits aber werden damit erhebliche Probleme bei der Beurteilung der Zuverlässigkeit der Dokumente aufgeworfen, entstanden diese doch außerhalb unserer Kontrolle.

Zweitens handelt es sich bei der "Literatur der Arbeitswelt" um Sekundärmaterial, da sich unsere Analyse nicht auf die Berichte selbst richtet, wie etwa bei einer Auswertung des Sprachstils und der Auszählung bestimmter Worte, sondern auf das Verhalten der Industriearbeiter und ihrer Vorgesetzten. Das bedeutet, daß neben der Kodierung Probleme der Adäquanz und Zuverlässigkeit der Dokumente auftauchen.

---

1) Erstausgabe 1919-21.

2) P.Atteslander; Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. A., Berlin-New York 1971, S.55.

3) Vgl. J.Friedrichs; Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek 1973, S. 317.

Diese Probleme unterscheiden sich wiederum erheblich, je nachdem, ob der Autor der Reportage eigenes oder fremdes Verhalten beschreibt:

Wir haben es bei jenen Berichten mit persönlichen Dokumenten zu tun, "deren Form und Inhalt wesentlich subjektiv bestimmt sind, in denen der Autor - meist in der ersten Person schreibend - über eigene Handlungen, Erfahrungen, Hoffnungen, Einstellungen usw. berichtet."[1] Handelt es sich dabei um einen längeren Zeitraum oder gar um eine Lebensgeschichte, sprechen wir von Biographien[2].

Bei Beschreibungen von fremdem Verhalten befindet sich der Autor dagegen in der Rolle eines Beobachters. Seine Reportagen unterscheiden sich dann prinzipiell kaum von entsprechenden soziologischen Untersuchungen, so daß wir sie als Protokolle der "common sense"-Beobachtung bezeichnen können. Aus dieser Charakterisierung unserer Dokumente lassen sich nun die Probleme ableiten, die mit einer Analyse von "Literatur der Arbeitswelt" verbunden sind.

b) Grundprobleme der Dokumentenanalyse

Da wir die Reportagen als Sekundärmaterial unserer Analyse verwenden, ergeben sich methodische Probleme auf den beiden Ebenen der Datenbasis und ihrer Interpretation. Wenn auch beide Aspekte eng zusammengehören, so empfiehlt sich doch ihre analytische Trennung aus Gründen der Übersichtlichkeit.

---

1) P.Atteslander, a.a.o., S.56. Vgl. auch die Definitionen bei J. Szczepanski; Die biographische Methode. In: R. König (Hg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd.1, 2.A., Stuttgart 1967, S.555f.

2) Diese Biographien scheinen für unsere Analyse der Strategien der Industriearbeiter besonders geeignet zu sein. Daneben wird ihnen neuerdings wiederum große Bedeutung zugemessen für die Untersuchung des Arbeiterbewußtseins, nachdem die biographische Methode lange Zeit quasi vergessen schien (vgl.M. Osterland; Lebensgeschichtliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein. Anmerkungen zur sozio-biographischen Methode. Soziale Welt 24 (1973), S.409-417. H.P.Bahrdt; Erzählte Lebensgeschichte von Arbeitern. In: M.Osterland (Hg) Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential. Festschrift für Max E.Graf zu Solms-Roedelheim. Frankfurt/M. 1975, S.9-37).

Mit Angell und Freedman wollen wir nun die folgenden Probleme unterscheiden:[1)]

Bei der Frage nach der Adäquanz der Dokumente geht es darum, inwieweit der Autor in der Lage war, eine kompetente Darstellung der Ereignisse zu liefern: War er Augenzeuge oder woher hatte er seine Informationen; reichen seine sprachlichen Fertigkeiten zur adäquaten Widergabe des Sachverhaltes aus usf.
Dagegen ist bei der Zuverlässigkeit der Dokumente auf bewußte oder unbewußte "psychische" Verzerrungen zu achten. Dazu gehört insbesondere auch der Einfluß von Ideologien auf Beobachtungsprotokolle, sowie Rechtfertigungen des eigenen Handelns in persönlichen Dokumenten. Man kann dies als das Kernproblem der hier gewählten Methode ansehen.[2)]

Die Probleme der Dateninterpretation entsprechen dagegen weitgehend Fragestellungen, wie sie auch bei der Analyse qualitativen Materials auftreten, das von Soziologen etwa durch Beobachtung oder offene Interviews erhoben wurde. Im einzelnen handelt es sich dabei um die Repräsentativität des Materials, sowie die Zuverlässigkeit und die Validität der Interpretation der Dokumente. Diskutieren wir nun diese Probleme im Einzelnen.

---

1) R.C.Angell, R. Freedman; The Use of Documents, Records, Census Materials, and Indices. In: L.Festinger, D. Katz (eds.); Research Methods in the Behavioral Sciences. New York 1953, S.306. Die Autoren nennen als zusätzliches Problem "the optimum scope of a study by its means", wobei es sich aber u.E. um eine der Bedingungen für die Adäquanz der Dokumente handelt.

2) Nach L. Gottschalk richtet auch der Historiker an seine Datenbasis die Frage: "Was the author of the document able to tell the truth, and, if able, was he willing to do so?" (The Historian and the Historical Document, In: L.Gottschalk C.Kluckhohn, R. Angell; The Use of Personal Documents in History, Anthropology, and Sociology, New York 1947, S.38).

C. Literarische und sozialwissenschaftliche Berichte aus der Arbeitswelt - zum Problem der Datenbasis

Wir wollen nun ausführlicher auf die Probleme eingehen, die sich für eine soziologische Analyse von "Literatur der Arbeitswelt" ergeben. Diese sind in Relation zu sehen zu den Schwierigkeiten alternativer Methoden, wobei wir insbesondere mit den Protokollen der verdeckten, teilnehmenden Beobachtung als dem bisher gebräuchlichsten nicht-reaktiven Meßverfahren vergleichen wollen.[1)]

Zu diesem Zweck sollen zunächst anhand einer kurzen handlungstheoretischen Erörterung der Erstellung schriftlicher Berichte einige Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden, bevor wir dann auf die Differenzen in bezug auf die Adäquanz und Zuverlässigkeit von literarischen und sozialwissenschaftlichen Berichten zu sprechen kommen.

1. Die Anfertigung schriftlicher Berichte als soziales Handeln

Ebenso wie die Beantwortung von Fragen in einem Interview stellt auch die Anfertigung eines schriftlichen Berichtes soziales Handeln dar[2)] und kann daher innerhalb des zuvor abgeleiteten theoretischen Bezugsrahmens analysiert werden. Dabei ist zunächst der Prozess der Wahrnehmung von Interesse. Dieser wird durch die Strategien des Akteurs gesteuert und durch die Selektion von Sinneseindrücken entsteht die subjektive Definition der Situation. Deren Realitätsnähe bemißt sich für den Akteur am Erfolg bzw. Mißerfolg seines danach konzipierten Handelns, wobei allerdings phatologische Reaktionen die Anpassung der Situationsdefinition an objektive Sachverhalte verhindern können.

---

1) Zu einem solchen Vergleich haben bisher vorwiegend die Reportagen Günter Wallraffs angeregt. Vgl. etwa R. Dithmar; Günter Wallraffs Industriereportagen. Kronberg/Ts. 1973, S. 52ff.

2) Vgl. z.B. W.J. Paisley; Studying "Style" as Deviation from Encoding Norms. In: G. Gerbner et al. (eds.); The Analysis of Communication Content. Developments in Scientific Theory and Computer Techniques. New York 1969, S. 134f.

Diese Prozesse laufen beim Alltagshandeln und in der empirischen Sozialforschung prinzipiell gleich ab. Wird die Definition der Situation im ersten Falle durch den Bestand an Alltagswissen geprägt, so im zweiten durch das Fachwissen des Soziologen. Was für diesen das Testen seiner Theorie durch die empirische Forschung, ist beim Alltagshandeln das Scheitern an der Realität, wobei auch die Wissenschaftler nicht davor gefeit sind, durch Immunisierungsstrategien ihr Weltbild gegen die Realität behaupten zu wollen.[1)]

Zwischen der subjektiven Definition der Situation und ihrer Darstellung innerhalb schriftlicher Protokolle vollziehen sich die gleichen Prozesse der Selektion und Strukturierung der Daten noch einmal auf einer höheren Stufe des Bewußtseins. So ist das "auf den Begriff bringen" eines Gegenstandes neben der Charakterisierung durch sensorische Eigenschaften die typische Art der Bewußtwerdung[2)]. Die Kommunikation mit einem Interaktionspartner verlangt dabei vom Akteur die Herstellung eines Minimums an Konsistenz in der Darstellung, wobei die Gefahr, mißverstanden zu werden, mit der sozialen Distanz zunimmt. Das gilt ebenso für den Gebrauch der Sprache. Diese Probleme logischer und sprachlicher Mißverständnisse drängen sowohl den schreibenden Arbeiter als auch den Soziologen dazu, sich bei der Abfassung seiner Berichte an die

---

1) Zum Vergleich von Alltagswissen und wissenschaftlichem Wissen vgl. die Beiträge von Th.P. Wilson, H. Blumer und H. Garfinkel in Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.); a.a.o., Bd. 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie. Die dort ausgesprochene Skepsis gegenüber den herkömmlichen Methoden der Sozialforschung ist allerdings einzuschränken auf die "Ebene der routinisierten Praktiken" (J.Matthes, F.Schütze; Zur Einführung: Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Arbeitsgruppe..., a.a.o., S.49), sowie auf die Forschungsfelder, in denen diese Methoden anscheinend nicht geeignet sind, etwas über den Bestand an Alltagswissen hinaus beizutragen-, wie wir dies im Falle der Erforschung des betrieblichen Verhaltens glauben feststellen zu können. S.auch E.Parow,a.a.o.

2) J.Laffal; Contextual Similarities as a Basis for Inference. In: G.Gerbner et al. (eds.); a.a.o., S.160.

im Kreise seiner Adressaten üblichen Topoi zu halten. Diese Muster können dabei ihren Einfluß bis in die Wahrnehmung hinein ausdehnen, wenn die Informationen bereits im Hinblick auf deren Veröffentlichung gesammelt werden. Die Verbindung spezifisch subjektiver Situationsdefinitionen mit diesen "ideologischen" Verzerrungen ist nun für die "Literatur der Arbeitswelt" konkret nachzuvollziehen, wobei uns insbesondere deren methodische Konsequenzen interessieren, sowie die Möglichkeiten ihrer Kontrolle.

2. Zur Adäquanz der Werkkreisreportagen

Zuvor jedoch gehen wir einen Schritt zurück und fragen danach, woher die in den Werkkreisreportagen verwendeten Informationen stammen und ob der Autor von daher in der Lage war, eine realistische Darstellung zu liefern. Dazu ist anzumerken, daß wir vorwiegend Texte verwenden, die eigene Erfahrungen des Autors widergeben, wobei die grundsätzliche Ausrichtung des Werkkreises auf eine "Literatur der Arbeiter" uns natürlich entgegenkommt[1]. Darüber hinaus greifen wir allerdings auch auf Berichte und Romane zurück, in denen Erfahrungen von Arbeitern durch Intelektuelle verarbeitet wurden, da deren distanziertere Position uns wertvolle Anregungen für die Analyse des Arbeiterverhaltens verspricht. Die Adäquanz dieser Texte läßt sich dabei unschwer anhand der übrigen Reportagen überprüfen, so daß wir z.B. einige neuere Arbeiten von der Grüns von vornherein ausschließen können[2].

Auch bei Informationen "aus erster Hand" ist allerdings mit der Auslassung von Details zu rechnen, die für uns von Bedeutung sind, sei es, daß diese zufällig garnicht erst wahrgenommen wurden, sei es, daß sie bei der Niederschrift der Berichte schlicht vergessen oder auf Grund mangelnder sprachlicher Kompetenz nicht deutlich werden. Beim Vergleich

---

1) Vgl. dazu auch die Aufrufe zu den Reportagewettbewerben.

2) In unserem Verzeichnis der "Literatur der Arbeitswelt" am Ende dieser Arbeit haben wir die einzelnen Texte entsprechend klassifiziert.

mit der verdeckten, teilnehmenden Beobachtung ist zu berücksichtigen, daß es sich auch bei deren Protokollen um "reports", d.h. um nachträgliche Aufzeichnungen handelt[1]. Ebenso ist der Soziologe vor der Gefahr sprachlicher Inkompetenz nicht gefeit, wenn es um die Erforschung von "Neuland" geht -, mit dem Unterschied, daß sich diese bei der Erfassung und nicht bei der Widergabe der Daten auswirkt. Im übrigen verweisen die Probleme der Selektion in der Wahrnehmung und des Vergessens von Fakten auf die Relevanzstrukturen der Autoren und sind somit im Zusammenhang mit den "psychischen" Verzerrungen näher zu erörtern.

3. Die Zuverlässigkeit der Werkkreisreportagen

Damit kommen wir zum entscheidenden Problem unserer Analyse von "Literatur der Arbeitswelt": der Zuverlässigkeit der Berichte. Wie zu Beginn dieses Kapitels kurz erläutert, hat die Erstellung von Protokollen wie jedes Handeln auch eine psychische Dimension und ist somit "subjektiv". Das gilt ebenso für die Niederschrift von Beobachtungen oder Interview-Antworten durch den Soziologen, so daß sich beim Vergleich unterschiedlicher Methoden in diesem Punkte nur die Frage stellt, inwieweit die zugrunde liegenden Muster anhand des präsentierten Materials identifiziert werden können[2]. Während in der empirischen Sozialforschung die Forderung nach "Objektivität" oft als Vorwand dazu dient, die grundlegenden Prämissen nicht zu explizieren, wird in der "Literatur der Arbeitswelt" das Gesellschaftsbild des Autors und seine Motivation zum Schreiben zumeist offen dargelegt. Das erleichtert uns die Kontrolle der "psychischen Verzerrungen" erheblich.

---

1) Vgl. die Unterscheidung von "records" und "reports" bei J. Madge (The Tools of Social Science. London 1953, S.93), sowie von "contemporary" und "retrospective documents" bei P.M. Mann (Methods of Sociological Enquiry. New York 1968, S. 58ff.).

2) Vgl. Th.P. Wilson, a.a.o., S.62.

Fragen wir zunächst nach der Motivation der Autoren und damit nach der Strategie, innerhalb derer die Texte geschrieben wurden[1]. Ein großer Teil der Berichte entstammt Einsendungen zu den Reportagewettbewerben des Werkkreises, so daß wir hier auf eine "extrinsische" Motivation der Teilnehmer schließen können, da einerseits Geldpreise ausgesetzt waren, andererseits mit der Chance zur Veröffentlichung auch die Möglichkeit geboten wurde, literarische Geltung, sowie Nachruhm zu erlangen. Letzteres gilt grundsätzlich auch für alle anderen hier verwendeten Texte. Damit stellt sich die Frage, inwieweit Auswahlkriterien der Jury und anderer Adressaten innerhalb der Berichte antizipiert wurden.

a) Die Orientierung am Adressaten

Sieht man sich die Ausschreibung zum ersten Reportagewettbewerb an[2], so läßt sich keinerlei politische Tendenz der Jury erkennen, an der sich die Autoren hätten ausrichten können. Verlangt wird nur: "Arbeitsplatz, Arbeitskollegen oder Familie sollen in einer unliterarischen einfachen Sprache, aus eigener Erfahrung wirklichkeitsgetreu beschrieben werden." Darüber hinaus blieb der einzige mögliche Orientierungspunkt, die Mitarbeit von Gewerkschaftsvertretern in der Jury, ohne jeden Einfluß, wie das folgende Resümee des Wettbewerbs verdeutlicht: "von Betriebsräten, Vertrauensleuten, Gewerkschaften und ihrer Funktion ist dagegen relativ selten die Rede. Wenn, dann meist kritisch-distanziert."[3]

---

1) Vgl. auch die umfassende Liste möglicher Motive bei G.W. Allport; The Use of Personal Documents in Psychological Science. New York 1942, S. 69ff.

2) S. Anhang.

3) Einleitung zu "Ein Baukran stürzt um", S.15.

Dem zweiten Reportagewettbewerb ging dann die Trennung von der Gruppe 61 voraus, die dem Werkkreis in der Presse das Etikett "links" eintrug. Daneben zielte das Thema eindeutig auf Kritik am Arbeitsplatz und ließ so eine entsprechende Ausrichtung der Einsendungen erwarten. Gleichzeitig wurde nach wünschenswerten und möglichen Verbesserungen gefragt[1]. Die Auswertung der diesbezüglichen Vorschläge ermöglicht es uns nun, den Hintergrund der jeweiligen Kritik einzuschätzen. Da dies hier nicht für jeden einzelnen Beitrag vorgeführt werden kann, fassen wir die Berichte des Bandes "Ihr aber tragt das Risiko" kurz zusammen: Von 27 relevanten Texten kommen 14 über die kritische Beschreibung der Situation nicht hinaus, 6 fordern technische Verbesserungen, bessere Vorgesetzte, höhere Löhne u.ä., und nur 6 Texte verlangen Verbesserungen des Betriebsverfassungsgesetzes und der Mitbestimmung. "Kapitalismus-Kritik" wird in einem einzigen Falle ausgeführt, wobei der Autor Soziologie studiert und damit ohnehin für unsere Analyse von vornherein ausscheidet. Berücksichtigt man darüber hinaus die Selektion der Texte durch die Herausgeber dieses Bandes[2], die die Tendenz der Beiträge in Richtung der von ihnen verfolgten emanzipatorischen Interessen verändert, dann kann für die Mehrzahl der Berichte von einer Anpassung an die Erwartungen der Jury wohl kaum gesprochen werden. Ähnliches gilt auch für weitere Texte von Autoren, die nicht Mitglied im Werkkreis sind, so etwa für die Streikprotokolle in "Dieser Betrieb wird bestreikt".

Auf der anderen Seite steht eine große Zahl von Reportagen, die innerhalb der Werkkreise entstanden sind. Hier macht sich das emanzipatorische Interesse geltend, indem beispielsweise erfolgreiche Arbeitskämpfe mit Vorliebe thematisiert

---

1) S. Anhang.

2) Die Selektion der Berichte durch Herausgeber und Verleger ist vor allem ein Problem in bezug auf die Repräsentativität des Materials und wir werden daher an anderer Stelle noch näher darauf eingehen.

werden. Dabei sorgt allerdings ein gewichtiges Korrektiv für die Zuverlässigkeit der Darstellung: der vom Publikum ausgehende Zwang zum Realismus. Das bekommt etwa Neuneier zu spüren, als bei einer Lesung seines Romans "Akkord ist Mord" ein Zuhörer einwendet: "Der Widerspruch ist für mich z.B. in der letzten Passage, wo die vor das Büro des Direktors hinziehn und sagen: Unsre Papiere! Aus meinen Erfahrungen gibt es das überhaupt nicht. In einem Kleinbetrieb kriegst Du die Solidarität überhaupt nicht zustande, weil da dies Hängen am Arbeitsplatz, auch die Meister und Vorarbeiter die einen fest im Griff haben, viel stärker ist als in Großbetrieben. Daß die sagen: unsere Papiere her, scheint mir ein Widerspruch in der ganzen Geschichte."[1] Das bedeutet aber nichts anderes, als das der Werkkreis nur dann Erfolg - beispielsweise mit seinen Apellen zur Solidarität - haben kann, wenn die entsprechenden Erzählungen mit den konkreten Erfahrungen der angesprochenen Arbeiter kongruent sind. Innerhalb der Realismus-Diskussionen des Werkkreises hat sich diese Erkenntnis soweit durchgesetzt, daß auch die unter seiner Regie entstandenen Berichte zum großen Teil als zuverlässig eingestuft werden können.

b) Das individuelle Motiv der Autoren

Neben diesen für die Gesamtheit der Texte charakteristischen Motiven werden insbesondere innerhalb der verwendeten Romane, Theaterstücke und größeren Reportagen ganz spezifische, individuelle Gründe sichtbar, die den Autor zur Niederschrift seiner Erfahrungen bewogen haben. So steht die literarische Tätigkeit bei von der Grün, Dorroch, Neuneier und Sowka im engen Zusammenhang mit Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, während Somplatzki durch eine fristlose Kündigung zu seinem Roman angeregt wird. In allen diesen Fällen dient die Beschreibung der Ereignisse zunächst einmal der Verarbeitung der erlittenen Deprivationen, so daß eine kritische Schil-

1) WK Sonder-Info 25 (August 1972), S. 1f.

derung der Arbeitswelt erwartet werden kann.

Welche Konsequenzen ergeben sich nun hieraus für die Zuverlässigkeit dieser Texte? Bei der Beantwortung dieser Frage sind zunächst einmal Unterschiede in den Absichten der Autoren zu berücksichtigen. Während sich die Mehrzahl von ihnen auf die Darstellung der Situation des Industriearbeiters beschränkt, versucht insbesondere Neuneier, Perspektiven des Widerstandes aufzuzeigen. Die eigene Person ist dabei nicht mehr nur Mittelpunkt der Erzählung aus der Logik des Erlebnisberichtes heraus, sondern sie wird zum Vorbild für den Kampf der Arbeiter hochstilisiert. So gestaltet sich die Rekonstruktion der Ereignisse zu einer "Glorifizierung" des eigenen Verhaltens, der dann - zur Wahrung der Konsistenz innerhalb des Romans - die Beschreibung der Situationen und Interaktionspartner "eingepasst" werden muß.

In der Realismus-Diskussion des Werkkreises stieß dieses Vorgehen allerdings auf Ablehnung und für die zukünftige Arbeit stand daher im Vordergrund: "Den Menschen mit seinen Fehlern und Schwächen zu zeigen - auch das gehört zum realistischen Schreiben".[1] Damit wandte man sich gleichzeitig gegen die Reportagen, die menschliche Aspekte hinter die reine Situationsbeschreibung zurücktreten lassen. Als Beispiel hierfür kann man die Methode von Günter Wallraff ansehen. Ihre Ähnlichkeit mit der verdeckten teilnehmenden Beobachtung des Soziologen hat ihr den Vorwurf eingetragen, die "existentielle Grundsituation" des Arbeiters nicht erfassen zu können: "Es ist eben ein Unterschied, in einem Betrieb zu arbeiten in der Gewißheit: wenn es mir nicht paßt, dann gehe ich; oder aber in der Gewißheit, daß ich mein Leben hier zubringen muß, weil mit keine anderen Möglichkeiten geboten werden."[2]

---

1) Realismus-Diskussion im Werkkreis, a.a.o., S. 834.

2) M. von der Grün zitiert nach H.L. Arnold; (Hg.) Gruppe 61 - Arbeiterliteratur. Literatur der Arbeitswelt? Stuttgart - München 1971, S.22 (hier zit. nach R.Dithmar, a.a.o., S.53.)

Es ist diese subjektive Einschätzung der eigenen Situation, die für das Handeln der Industriearbeiter letztlich entscheidende Bedeutung besitzt. Sie läßt sich nur nachvollziehen, wenn man sich den persönlichen Charakter der Dokumente zunutze macht. Was uns die Rekonstruktion der objektiven Situation der Arbeiter erschwert, erweist sich somit als notwendig für die Analyse ihres Handelns. So kann auch die Zuverlässigkeit der Dokumente nur anhand der Analyseziele beurteilt werden.

D. Die Auswertung der Dokumente

Wenn auf der einen Seite die Zuverlässigkeit der Dokumente von Art und Gegenstand der Analyse abhängt, so hat sich doch auch andererseits die Auswertung der Berichte am Erfordernis der Korrektur von Verzerrungen zu orientieren. Auf das erste Problem werden wir nun noch einmal zu sprechen kommen, wenn wir die Eignung der biographischen Methode für die Erfassung und Analyse des Handelns der Industriearbeiter diskutieren. Anschließend erörtern wir die Probleme der Inhaltsanalyse als allgemeiner Verkodungstechnik für qualitatives Material[1], wobei die Konsequenzen der Unzuverlässigkeiten der Dokumente für die theoretische Analyse im Vordergrund stehen.

1. Zur biographischen Methode

Die biographische Methode basiert auf der Analyse persönlicher Dokumente. Sie wird vorwiegend zur Untersuchung des Sozialbewußtseins einzelner Gruppen der Bevölkerung eingesetzt[2] indem man sich das subjektive Moment persönlicher Dokumente explizit zunutze macht. Insoweit ist diese Methode mit Problemen der Zuverlässigkeit des Materials nur in geringem Maße konfrontiert. Es stellt sich nun für uns die Frage, ob dies ebenso für die Analyse des Handelns zutrifft.

Zunächst einmal ist festzustellen, daß uns nicht das Schreiben der Texte als soziales Handeln interessiert, sondern das Verhalten in der Arbeitswelt. Dieses liegt uns nun aber nicht authentisch vor, sondern nur in der Form von Berichten. Anhand dieser Einstellungsäußerungen der Autoren muß das konkrete Handeln erst identifiziert werden. Andererseits ist die Klassifikation und Analyse des Verhaltens nicht ohne die

---

1) Vgl. D. Cartwright; Analysis of Qualitative Material. In: L. Festinger, D.Katz, a.a.o., S.423; sowie Art. Inhaltsanalyse (E.K.Scheuch, K.Roghmann). In: W.Bernsdorf (Hg.); Wörterbuch der Soziologie, Bd. 2. Stuttgart 1972, S. 369.

2) Vgl. J.Szczepanski; a.a.o.; M. Osterland; Lebensgeschichtliche Erfahrung..., a.a.o.

Einbeziehung der Motive und Situationsdefinitionen der Akteure möglich, wie im einzelnen noch zu zeigen sein wird. Wir wollen nun versuchen, dieses Beziehungsgefüge etwas zu entwirren, indem wir einzelne Stufen der Analyse unterscheiden.

Die Analyse der aktuellen Einstellungen der Autoren wirft, wie gesagt, kaum methodische Probleme auf. Da von der Publikumsorientierung bei der "Literatur der Arbeitswelt" keine bedeutenden negativen Einflüsse ausgehen, liegt die wichtigste Verfälschung der Einstellungen darin, daß die Rekonstruktion ihrer Genese "nur als Retrospektive auf der Basis eben dieser gegenwärtig vorherrschenden Deutungsmuster möglich" ist[1]. Damit legt der Autor von sich aus eine kausalgenetische Erklärung dieser Deutungsmuster nahe, die für die explorative Analyse aktueller Einstellungen durchaus nützlich sein kann. Dabei sind die Auslassungen und Uminterpretationen in der Schilderung der Ereignisse ein sekundäres Problem.

Das ändert sich, wenn wir zur Analyse der dargestellten Handlungen und Einstellungen übergehen. Diese - immer schon Vergangenheit - unterliegen den genannten Verzerrungen des Rückblicks in ihrem vollen Ausmaße. Verbleiben wir zunächst noch auf der Ebene der Einstellungen, so hat eine Analyse des Verhaltens anhand der Äußerungen des Autors daher dessen Deutungsmuster zu identifizieren und korrigierend zugrunde zu legen, will sie die ursprünglichen Handlungsintentionen zumindest approximativ erschließen. Schildert der Autor die Strategien seiner Interaktionspartner, dann wird seine ursprüngliche Interpretation von deren Verhalten analog ermittelt.

Für eine Analyse, die nicht im reinen Subjektivismus verharren möchte, sind darüber hinaus das konkrete Handeln und die Strategien aus der Sicht der jeweiligen Interaktions-

---

1) M. Osterland; Lebensgeschichtliche Erfahrung..., a.a.O., S. 413.

partner, bzw. des Akteurs selbst relevant[1]. Daher ist deren ursprüngliche Interpretation durch den Autor zusätzlich aus der Situation der anderen Akteure zu beurteilen, soweit sich diese aus dem Material rekonstruieren läßt. Die Analyse des Verhaltens anhand von "Literatur der Arbeitswelt" erfordert so mehrere Schritte der Interpretation und es stellt sich nun die Frage, wie dies bei der Auswertung mit Hilfe der Inhaltsanalyse zu berücksichtigen ist.

2. Probleme der Inhaltsanalyse von "Literatur der Arbeitswelt"

"Content analysis is a research technique for the objective, systematic, and quantitative description on the manifest content of communication."[2] Diese klassische Definition Berelsons stellt ab auf die Bedingungen für die Zuverlässigkeit der Analyse, wobei die Beschränkung auf den manifesten Inhalt die Basis für Objektivität, Systematik und quantitative Auswertung bildet. Weil der manifeste Inhalt, wie in unserem Falle, nicht immer der Gegenstand der Analyse ist, setzt Berelson voraus, "that knowledge of the content can legitimately support inferences about non-content events"[3].

Unsere Bedenken hinsichtlich der Zuverlässigkeit des Materials machen deutlich, daß diese Prämisse kaum haltbar ist. Daher wurde auf der Allerton House-Konferenz des Social Science Research Council 1955 dem "repräsentationalen Modell" Berelsons das "instrumentale Modell" gegenübergestellt: "The term "instrumental model" emphasizes the instrumental function of language in need or drive gratification, in the implemen-

---

1) Im Gegensatz etwa zum Osterlandschen Begriff des Bewußtseins (ebd., S.409) insistieren wir also auf der analytischen Trennung von Einstellungs- und Verhaltensebene.

2) B. Berelson; Content Analysis in Communication Research. New York 1952, S.18.

3) ebd.

tation of motives and attitudes, etc."[1] Dieses Modell ist gekennzeichnet durch die "qualitative Analyse des latenten Inhalts mit Rückschlüssen auf Sender und/oder Empfänger, Absicht und Wirkungen, da es sich um manipulierte Inhalte handelt".[2] Es ermöglicht so die notwendigen Korrekturen der Texte.

Mit der Berücksichtigung der Unzuverlässigkeiten des Materials werden nun allerdings Probleme der Zuverlässigkeit der Interpretation aufgeworfen, wie sie bereits Berelson vor Augen hatte. Die Auflösung dieser Antinomie wurde zum zentralen Thema der Konferenz an der Annenberg School im November 1967 und man bemühte sich nun, die theoretischen Schritte zur Klärung der Beziehungen zwischen manifestem Inhalt und "non-content areas" nachzuvollziehen[3]. Demnach sind u.a. erforderlich eine linguistische Aufbereitung des Materials, die Mehrdeutigkeiten von Semantik[4] und Syntax[5] zu beseitigen hätte, eine pragmatische Analyse, sowie die psychologische "Übersetzung" der manifesten Inhalte[6][7].

---

1) G.F. Mahl; Exploring Emotional States by Content Analysis. In: I. de Sola Pool; Trends in Content Analysis. Papers of the Work Conference on Content Analysis of the Committee on Linguistics and Psychology, Social Science Research Council. 2nd pr., Urbana 1964, S.90; vgl. auch I. de Sola Pool; Trends in Content Analysis today: A Summary. In: Ders.; a.a.o., S. 206ff.

2) J. Friedrichs, a.a.o., S. 319.

3) Vgl. K. Krippendorf; Introduction to Part I. In: G.Gerbner et al., a.a.o., S. 11f.

4) Vgl. R.Mayntz, K. Holm, P. Hübner; Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. 3.A., Opladen 1972, S.153; sowie die Beiträge von J. Deese und Ph. D. Stone in G. Gerbner et al., a.a.o.

5) Vgl. D.G. Hays; Linguistic Foundations for a Theory of Content Analysis. In: G. Gerbner et al., a.a.o., S. 61.

6) Vgl. E.S. Shneidman; Logical Content Analysis: An Explication of Styles of "Concludifying". In: G.Gerbner et al.; a.a.o., S. 263ff.

7) Zum Zusammenhang von psychologischer und linguistischer Analyse vgl. J. Deese, a.a.o., S. 41ff.

Keines dieser theoretischen Verbindungsstücke ist bisher auch nur annähernd soweit ausgearbeitet, daß in der konkreten Analyse darauf zurückgegriffen werden könnte. Es ist ja vielmehr gerade das Anliegen dieser Arbeit, die Analyse des Handelns als eines der fehlenden Glieder dieser Kette voranzutreiben. Daher erscheint es uns wichtiger, die Validität der Ergebnisse durch Korrektur der Unzuverlässigkeiten innerhalb der verwendeten Texte zu erhöhen[1], als durch Beschränkung auf deren manifesten Inhalt allein die Zuverlässigkeit der Analyse zu garantieren. Statt dessen ermöglichen wir eine Kontrolle unserer Interpretationen, indem wir nur veröffentlichte Texte heranziehen und so die "Reanalyse der Daten" erleichtern.[2]

Fassen wir am Schluß noch einmal kurz die wesentlichsten methodischen Probleme einer Analyse von "Literatur der Arbeitswelt" zusammen, die bei der Untersuchung des Arbeiterverhaltens zu beachten sind:
Wir hatten bereits zu Beginn der Arbeit betont, daß unter den verwendeten Dokumenten nur sehr wenige sind, die von Vorgesetzten verfaßt wurden. Daher erfolgte die Darstellung des betrieblichen Interessenkonfliktes einseitig vom Standpunkt der Arbeiter aus. Die Kontrolle durch die Werkkreisarbeit (Realismus-Debatte) sorgt nun dafür, daß die individuellen Schilderungen der Interaktionen sich in einen Rahmen einfügen, den man als kollektiven Erfahrungsschatz der Arbeiterschaft bezeichnen könnte. Insoweit sind wir in der Lage, anhand der "Literatur der Arbeitswelt" ein objektives Bild ihrer Situation zu zeichnen.

---

1) Zum Problem der Validität vgl. H.Hartmann; Empirische Sozialforschung. Probleme und Entwicklungen. 2.A., München 1972, S. 110ff.

2) H. Abels; a.a.o., S.245. Vgl. auch A. Schrader, a.a.o., S. 83.

Bei der Beschreibung individuellen Handelns in einzelnen Situationen ist dagegen innerhalb des genannten Rahmens mit Unzuverlässigkeiten zu rechnen, die sich aus der Motivation zum Schreiben und der retrospektiven Schilderung der Ereignisse ergeben[1]. Die Analyse individueller Strategien muß demnach bemüht sein, die Deutungsmuster der Autoren zu identifizieren und korrigierend zugrunde legen. Da wir zur Ermöglichung der Reanalyse nur auf veröffentlichtes Material zurückgreifen wollen, kommen wir dabei allerdings in gefährliche Nähe eines Zirkelschlusses[2].

Zur Reichweite der theoretischen Analyse auf der Basis von "Literatur der Arbeitswelt" ist anzumerken, daß es hierbei zunächst nur um Exploration und nicht um Hypothesentest gehen kann. Das betrifft einmal die mangelnde Repräsentativität der Texte, ihrer Themen und Autoren, zum zweiten deren geringe Adäquanz auf Grund der Selektivität der Darstellung. Da der Stand der Theorieentwicklung ebenfalls eine Exploration nahelegt, brechen wir hier die methodische Erörterung ab und gehen nun zur theoretischen Analyse des betrieblichen Verhaltens über.[3]

---

1) Das liegt daran, daß innerhalb der Dokumente immer nur ein Teilnehmer der Interaktion zu Wort kommt (Vgl. M.Wh.Riley; Sociological Research I. A Case Approach. New York 1963. S. 242).

2) Vgl. B. Berelson, a.a.o., S.16.

3) Zur Verwendung der Dokumentenanalyse innerhalb des Tests von Hypothesen sei über die bereits angeführte Literatur hinaus verwiesen auf A. Silbermann; Systematische Inhaltsanalyse. In: R. König (Hg.) a.a.o., S.570-600; H.D.Lasswell, D. Lerner, I. de Sola Pool; The Comparative Study of Symbols. Stanford, Cal. 1952; R.C. North et al.; Content Analysis. A Handbook with Applications for the Study of Internatonal Crisis. Evanston 1963; O.R. Holsti; Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Reading, Mass. 1969; J. Ritsert; Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Frankfurt/M. 1972; H. Bessler; Aussagenanalyse. Die Messung von Einstellungen im Text der Aussagen von Massenmedien. 2. A., Düsseldorf 1972; sowie die Bibliographien in R.W. Budd, R.K. Thorp, L. Donohew; Content Analysis of Communication. New York - London 1967 und G. Wersig; Inhaltsanalyse. Einführung in ihre Systematik und Literatur. Berlin 1968.

IV. Strategien des Handelns im Industriebetrieb - ein Theorie-Entwurf

Im bisherigen Verlauf dieser Arbeit haben wir uns bemüht aufzuzeigen, daß die etablierten (organisations-) soziologischen Ansätze gewisse Einseitigkeiten aufweisen, die nicht zuletzt mit methodischen Problemen bei der Erfassung sozialen Handelns in Zusammenhang gebracht werden können. Auf der Basis des Strategie-Konzeptes von Steinert und einer Auswertung von "Literatur der Arbeitswelt" soll nun versucht werden, etwas mehr zum Verständnis des Handelns abhängig Beschäftigter im Industriebetrieb beizutragen. Der Stand der Theorieentwicklung und die methodischen Probleme einer solchen Analyse von "Literatur der Arbeitswelt" legen es dabei nahe, sich zunächst auf die Exploration des Materials zu beschränken.

Innerhalb des abgeleiteten theoretischen Bezugrahmens ist nun ein System von Kategorien des betrieblichen Verhaltens zu entwickeln. Dessen Feinstruktur läßt sich allerdings nur parallel zur Analyse der Einflußfaktoren des Handelns sinnvoll festlegen. Wir untersuchen daher zunächst die Situation der Akteure, von der allgemeinen Klassenlage bis hin zu ihrer konkreten Arbeitssituation. Diese Analyse vermag uns zwar die Handlungsalternativen der Arbeiter aufzuzeigen, die konkrete Strategie des Akteurs läßt sich aber erst aus dessen Biographie erklären. So dient uns das Strategie-Konzept zur Kategorisierung und Erklärung des betrieblichen Verhaltens aus der Biographie und der aktuellen Situation der Akteure.

A. Die Klassifikation des betrieblichen Verhaltens

Verhalten läßt sich auf einer Vielzahl unterschiedlicher Ebenen analysieren. So versucht beispielsweise Argyle, allgemeine Gesetzmäßigkeiten der Verknüpfung einzelner Handlungselemente (Gesten, Augenbewegungen usw.) mittels detaillierter Untersuchungen normaler Interaktionssequenzen herauszuarbeiten[1], auf deren Basis dann konkrete Handlungen anhand der Zusammensetzung ihrer Elemente kategorisiert werden könnten. Es haben allerdings bereits Miller et al. 1960 darauf hingewiesen, daß die "Grammatik des Handelns" analog zu den Erkenntnissen Chomskys innerhalb der Linguistik nicht in einfachen, additiven Verknüpfungen besteht[2]. Das Problem der Zweideutigkeiten macht es vielmehr erforderlich, die Bedeutung einzelner Elemente aus den umfassenderen Strukturen des Handelns abzuleiten[3].

Das zeigt sich auch bei der Klassifikation einzelner Verhaltensweisen der Industriearbeiter, wie wir sie bereits in Teil I dieser Arbeit dargestellt haben. Der für ihre Kategorisierung erforderliche Interpretationsrahmen wird in der Literatur entweder der Situation oder aber der Motivation der Akteure entnommen, je nach zugrunde gelegtem theoretischen Ansatz. Innerhalb des Strategie-Konzeptes bietet sich dagegen die Sequenz der Handlungen als Basis der Kategorisierung des Verhaltens an, wobei wir an die Ausführungen von Miller et al. anschließen können.

---

1) M. Argyle; Social Interaction. London 1969. (Deutsch: Soziale Interaktion. Hg. von C.F. Graumann, Köln 1972.)

2) G.A. Miller, E. Galanter, K.H. Pribram; Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens. Stuttgart 1973, S. 147ff.

3) Vgl. z.B. S.J. Hutt, C. Hutt; Direct Observation and Measurement of Behavior. Springfield, Ill. 1970 (2nd pr. 1974), S. 178ff. Kurze Darstellungen linguistischer Strukturen finden sich in den Kapiteln von Miller und Chomsky in R.D. Luce R.R. Bush, E. Galanter (eds.); Handbook of Mathematical Psychology. New York 1963; sowie in J.A. Fodor, J.J. Katz (eds.); The Structure of Language. Englewood Cliffs, N.J. 1964.

1. Typen des betrieblichen Verhaltens

Über den "roten Faden" des Beschäftigungszyklus eines Arbeiters hinaus haben wir bereits in Teil I dieser Arbeit implizit eine Klassifikation des Verhaltens zur Ordnung des Materials verwendet. Diese lehnt sich eng an die üblicherweise in der empirischen Soziologie und Psychologie der Arbeit unterschiedenen Verhaltenstypen an und ihre Explikation vermag uns daher einen Einstieg in die Problematik der Klassifikation des betrieblichen Handelns zu vermitteln. Dabei betrachten wir zunächst das Verhalten von abhängig Beschäftigten in der Rolle des Vorgesetzten und anschließend das Handeln der Untergebenen[1].

a) Typen des Vorgesetztenverhaltens

Bei unserer Darstellung der Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen hatten wir uns auf die Verhaltensweisen beschränkt, die mit der Erfüllung der Arbeitsaufgabe in Zusammenhang stehen. Der Vorgesetzte hat dabei dem Untergebenen die Arbeit anzuweisen, ihre Ausführung zu kontrollieren und Abweichungen von den Normen zu korrigieren und zu verhindern.

"Anweisungen" setzen die Normen für den Untergebenen, die letztlich dessen Arbeitsrolle ausmachen. Dazu gehört die Vermittlung der normativen Orientierungen, die Zuteilung der Arbeit und die Einweisung in die Arbeitsaufgabe. Des weiteren haben wir zwischen der Festlegung der Normen und deren Vermittlung an den Arbeiter unterschieden, wobei die direkten Vorgesetzten oft nur die Normen weitergeben, die andere Abteilungen oder höhere Ränge bestimmt haben.

---

1) Da selbst bei einer Beschränkung der Analyse auf die untersten Ebenen der betrieblichen Hierarchie mehrere Ränge zu unterscheiden sind, kann oft ein und dieselbe Person, beispielsweise ein Vorarbeiter, sowohl als Vorgesetzter als auch als Untergebener betrachtet werden. Es ist daher die Stellung zum jeweiligen Interaktionspartner bei der Zuordnung zu berücksichtigen.

Bei der "Kontrolle" vollzieht der Vorgesetzte die Art der Aufgabenerfüllung durch seinen Untergebenen nach, um deren Übereinstimmung mit den gesetzten Normen zu überprüfen. Das kann durch direkte Beobachtung des Arbeitsvollzuges und/oder durch die Messung des Arbeitsergebnisses erfolgen.[1)]

Die Belohnung von Normerfüllung bzw. die Bestrafung von abweichendem Verhalten bezeichnet man als "Sanktionierung". Ebenso wie bei Anweisungen und Kontrollen werden Sanktionen nicht nur durch die direkten Vorgesetzten vergeben, sondern auch durch Stabsstellen wie z.B. das Personalbüro. Doch dazu später mehr.

b) Typen des Untergebenenverhaltens

Beim Untergebenenverhalten haben wir groß unterschieden zwischen konformem Verhalten und Fehlern, sowie verdecktem und offenem Widerstand. Unter "Konformität" verstehen wir die Einhaltung der Normen. Eine weitere Untergliederung würde sich durch die nähere Bezeichnung der betreffenden Normen ergeben, so wie wir oben die Typen des Vorgesetztenverhaltens nach der Art der Aufgabe differenziert haben.

"Fehler" stellen ungewollte Abweichungen von dem durch die Anweisungen des Vorgesetzten definierten Sollzustand dar. Als Beispiele haben wir Abweichungen von der Qualitätsnorm und Arbeitsunfälle behandelt.

Unter "verdecktem Widerstand" oder der "Leistungsrestriktion" fassen wir die Arten des Widerstandes gegen die Normen der Arbeitsaufgabe zusammen, bei denen der Untergebene nicht explizit deutlich macht, daß er von den Anweisungen des Vorge-

---

1) "Kontrolle" in diesem Sinne unterscheidet sich erheblich vom Sprachgebrauch in der englischsprechenden Organisationssoziologie. So versteht etwa Tannenbaum unter "control" "any process in which a person or group of persons or organization of persons determines, that is, intentionally affects, the behavior of another person, group, or organization." (A.S. Tannenbaum; Control in Organizations. New York 1968, S. 5.)

setzten abweichende Absichten hat. Als Formen des verdeckten Widerstandes haben wir das Nichtverstehen von Anweisungen unter Vorspiegelung von Sprachschwierigkeiten, Absentismus[1] und die Verminderung der Arbeitsintensität - das unerlaubte Einlegen von Pausen und das kontinuierliche Bremsen der Arbeitsgeschwindigkeit kennengelernt. Dabei handelt es sich in allen Fällen um eine Zurückhaltung der Arbeitskraft; deshalb benutzen wir den Ausdruck "Leistungsrestriktion" in diesem umfassenden Sinne, während er in der Literatur im allgemeinen nur die Verminderung der Arbeitsintensität abdeckt[2].

Bei "offenem Widerstand" macht der Untergebene von vornherein deutlich, daß er gegen die Anweisungen des Vorgesetzten ist. Direkter Widerspruch reicht vom bloßen "Motzen" bin hin zur Arbeitsverweigerung. Weiterhin werden Beschwerden und Forderungen gegenüber Dritten geäußert und auch die Kündigung seitens des Arbeiters kann als offener Widerstand aufgefaßt werden.

Die genannten Arten des Widerstandes können sämtlich sowohl in Form individueller als auch kollektiver Aktionen auftreten. So haben wir kollektive Arbeitsverweigerungen, kollektive Beschwerden und Forderungen, sowie Streiks als kollektive offene Leistungszurückhaltung kennengelernt. Es ist nun danach zu fragen, nach welchen Kriterien einzelne beobachtete Handlungen diesen Typen des Verhaltens zugeordnet werden können.

---

1) "Absentismus" wird allgemein definiert als "jedes entschuldigte und unentschuldigte Fehlen, d.h. jede beeinflußbare Ausfallzeit unabhängig davon, ob sie aus Krankheit, Unfall oder sonstigem Fehlen entstanden ist." (Ch.Martin; Erfassung und Auswirkung von Fehlzeiten. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hg.); Fehlzeiten im Betrieb. Düsseldorf-Wien 1962; zitiert nach E.Ulich; Über Fehlzeiten im Betrieb. Köln-Opladen 1965, S.10).

2) Vgl. A.Brock u.a.; a.a.o., S.41ff. Nach dieser Terminologie bezeichnet das "Bremsen" ("quota restriction") die Einhaltung einer Akkordobergrenze durch die Arbeiter, während das Absinken der Leistung unter die Akkordnorm "ständige Minderleistung" ("goldbricking") genannt wird (ebd. Vgl. auch D. Roy; Selections from Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. In: J.A. Litterer (ed.); Organizations: Structure and Behavior. Vol. I, 2nd ed., New York 1969, S. 200-203. W.F. Whyte; Money and Motivation. A.a.o.,S.29f.).

2. Verhaltenstypen und Strategien

Die geringsten Probleme ergeben sich mit objektiven Klassifikationskriterien. So läßt sich das "Bremsen" vom "unerlaubten Einlegen von Pausen" durch Beobachtung des Arbeitsrythmus unterscheiden. Wie wir bereits an anderer Stelle betont haben, ist die Differenzierung anhand von Handlungselementen aber nicht in jedem Falle möglich. Das zeigt sich beispielhaft an der Erfassung des Absentismus[1]. Ob eine Krankheit wirklich vorliegt oder ob sie nur vorgetäuscht ist, läßt sich beim Stand der medizinischen Diagnostik kaum feststellen. Wir müssen daher bei der Klassifikation des Verhaltens zusätzliche Kriterien heranziehen. Schaut man sich die in der Soziologie gebräuchlichen Kategoriensysteme daraufhin an, dann stellt man fest, daß entsprechend den referierten theoretischen Ansätzen entweder auf die Situation oder den "internal state" des Akteurs zurückgegriffen wird. Erfolgversprechend erscheint uns aber letztlich nur die Einbeziehung beider Faktoren innerhalb des Strategie-Konzeptes.

a) Typen der Reaktion auf betriebliche Normen

Die klassische Unterteilung von Typen des Verhaltens in der Soziologie stammt wohl von Merton. Sie wurde immer wieder auch in der Organisationssoziologie verwendet, so z.B. von Crozier[2] und neuerdings von Fox[3], wobei sie trotz einiger Modifikationen im Kern unverändert blieb[4]. Wir geben zunächst die Mertonsche Typologie im Schaubild wieder:

---

1) Vgl. O. Neuberger; Messung der Arbeitszufriedenheit. A.a.o., S. 159ff.

2) M. Crozier; The Bureaucratic Phenomenom. Chicago 1964, S. 198ff.

3) A. Fox; A Sociology of Work in Industry. London 1971, S. 82f.

4) Vgl. auch die Ausarbeitung des Mertonschen Schemas durch R. Dubin; Abweichendes Verhalten und Sozialstruktur. In: H.Hartmann; Moderne am. Soz., a.a.o., S. 285-305.

Modes of Adaptation	Culture Goals	Institutionalized Means
I. Conformity	+	+
II. Innovation	+	-
III. Ritualism	-	+
IV. Retreatism	-	-
V. Rebellion	±	±

(+ = "acceptance", - = "rejection", ± = "rejection and substitution")

Schaubild 4: Die Mertonsche Typologie des Verhaltens[1].

Bei dieser Typologie werden einfach die verschiedenen logischen Möglichkeiten der Einstellungen zu den gesetzten Zielen und Mitteln miteinander kombiniert. Voraussetzung für eine Klassifikation empirisch vorgefundenen Verhaltens nach dieser Typologie ist zunächst einmal, daß die Ziele und die institutionalisierten Mittel innerhalb des betrachteten Systems empirisch bestimmt werden können. Hier kommt uns entgegen, daß die Anweisungen auf den uns interessierenden Ebenen der Hierarchie sehr eindeutig ausgesprochen werden und ein Konsens darüber zu herrschen scheint, welche Normen die Arbeitsrollen ausmachen[2].

Dennoch ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten bei der Zuordnung einzelner Verhaltensweisen, insbesondere was die Grenzen zwischen konformem und abweichendem Handeln anbelangt. Nach Merton hat diese Zuordnung auf Grund situationaler Merkmale

---

1) R.K. Merton; Social Structure and Anomie. In: Ders., Social Theory..., a.a.o. Enlarged ed., New York 1968, S. 194.

2) Das widerspricht unseren Ausgangsvermutungen, die sich orientierten an den Forschungsergebnissen von Burns; "Half the time, what the manager thought he was giving as instructions or decesions was being treated as information or advice." (T. Burns; The Direction of Activity and Communication in a Department Executive Group. Human Relations 7 (1954), S.95). Die Ursache liegt wohl im Unterschied der untersuchten Hierarchieebenen: "departmental executives" bei Burns (ebd., S.73) im Gegensatz zu Vorarbeitern, Meistern und ihren Untergebenen in dieser Arbeit. Die relativ geringe Komplexität der Arbeitsaufgaben auf der untersten Hierarchieebene zusammen mit dem dort vorherrschenden Sprachstil läßt Anweisungen klar als solche erkennbar werden.

zu erfolgen: "These categories refer to role behavior in specific types of situations, not to personality."[1] Betrachten wir dagegen die Bedeutung der Plus- und Minuszeichen in Schaubild 4, dann wird deutlich, daß Merton "implizit eine Reihe sozialpsychologischer Gesetze verwendet"[2]. Denn "acceptance" und "rejection" stellen doch nichts anderes als Entscheidungen für konformes oder abweichendes Verhalten dar[3].

Daß wir uns ein Bild über die Entscheidungen der Akteure machen müssen, um zwischen konformem und abweichendem Verhalten unterscheiden zu können, zeigt sich wiederum am Beispiel der Erfassung des Absentismus. Beim wirklichen Vorliegen von Krankheit handelt es sich nach der Mertonschen Typologie um "conformity", dagegen bei vorgetäuschter Krankheit um "retreatism". Eine eindeutige Zuordnung empirisch vorgefundenen Verhaltens erfordert also offenbar die Berücksichtigung des "internal state" der Akteure als zusätzlichem Kriterium, wie es beispielsweise der Typologie des betrieblichen Verhaltens von Argyris zugrundeliegt.

Argyris geht davon aus, daß die Bedürfnisse der Individuen i.d.R. den in der Arbeitsrolle gestellten Anforderungen widersprechen. Das Ergebnis ist ein psychischer Konflikt. Als mögliche Reaktionen auf diesen Konflikt lassen sich laut Argyris die folgenden unterscheiden:

> "The employee may leave the conflict situation. He may do this by leaving the organization temporarily or permanently or by climbing up the organizational ladder, where the conflict is much less; or by transferring to another job along the workflow whose newness may provide temporary opportunity for satisfaction.
>
> The employee may decrease the psychological importance of one set of factors (the organization or the individual). He may decide to say "to hell with the organization", thereby clearing the way, whenever a choice is required

---

1) R.K. Merton; Social Structure and Anomie. A.a.O., S.194.

2) R. Dubin, a.a.O., S. 298.

3) ebd.

> between the organization and himself, to fulfill his own needs. This mode of adaptation results in apathy, lack of interest, decreased involvement, and lessened loyalty toward the set of factors rejected.
>
> The employee may choose to remain in conflict. This choice leads to increasing tension. Turning to frustration the employee may adapt by: (1) Regressing, i.e., becoming less mature and less efficient. (2) Giving up and leaving the situation. (3) Becoming aggressive, hostile, and attacking what is frustrating him. Developing a tendency to blame others. (4) Remaining frustrated by doing nothing. This choice leads to still more tension."[1)]

Die Problematik dieser Klassifikation liegt darin, daß sie verläßliche Informationen über die Entscheidungen der Akteure voraussetzt. Die von Argyris verwendeten Interview-Antworten müssen mit den Vorbehalten betrachtet werden, die wir im methodischen Teil dieser Arbeit bereits geäußert haben; andererseits kann aus der Beobachtung einzelner Handlungen kaum auf die Entscheidungen des betreffenden Akteurs rückgeschlossen werden. Das Strategie-Konzept bietet einen Ausweg aus diesem Dilemma.

b) Die Identifizierung betrieblicher Strategien

Wir können das bisher Gesagte dahingehend zusammenfassen, daß die Klassifikation des Verhaltens auf der Grundlage einzelner beobachteter Handlungen allein nicht möglich ist. Zur Interpretation dieser Handlungen wurde daher auf die Situation des Akteurs (Merton), bzw. auf dessen "internal state" (Argyris) zurückgegriffen. Eine dritte Möglichkeit besteht nun darin, eine einzelne Handlung in den Zusammenhang mit anderen Handlungen desselben Akteurs zu stellen. So verfahren die Individuen, wenn sie sich ein Bild von der Persönlichkeit ihres Interaktionspartners machen wollen, d.h. sie interpretieren einzelne Handlungen als Ausdruck von Strategien.

---

1) Ch. Argyris; Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual. New York 1957, S.77f. Ein ähnlicher Ansatz findet sich neuerdings bei Fox, a.a.o., S. 70ff.

Nun hat das Strategie-Konzept - um mit Steinert selbst zu sprechen - "einen - für viele Belange wohl entscheidenden - Nachteil: Es resultiert daraus kein vorgegebenes Schema der Klassifikation von Persönlichkeiten, z.B. in Form einer systematischen Liste von möglichen Verhaltensstrategien. Diesbezüglich wird vielmehr auf die eigene Person des Beobachters zurückverwiesen. Er muß die Mühe der direkten Interaktion auf sich nehmen, was bedeutet: sie selbst in die Situation einbeziehen und das beobachtete Verhalten als Interaktion verstehen. Er muß seine eigene Reaktion beobachten und sie auf die Struktur der Interaktion und seine eigenen "mitgebrachten" Interaktionsmodelle beziehen und sich so ein Urteil bilden, welche Strategien der andere verfolgt. Kurz gesagt: Er muß seine eigene soziale Kompetenz als Meßinstrument einsetzen."[1)]

Wir stehen also vor dem Problem, einzelne Handlungen klassifizieren zu müssen anhand eines Schemas, das aus der Analyse dieser Handlungen erst noch abzuleiten ist. Mit der gleichen Situation ist allerdings jeder Akteur bei der Beurteilung seiner Interaktionspartner konfrontiert; wenn er auch Klassifikationssysteme immer schon zur Verfügung hat, so muß er sie doch fortwährend veränderten Umständen anpassen. Laut Garfinkel geschieht dies nach der dokumentarischen Methode der Interpretation: "Gemäß Karl Mannheim beinhaltet die dokumentarische Methode die Suche nach "einem identischen, homologen Muster, das einer weitgestreuten Fülle total unterschiedlicher Sinnverwirklichungen zugrundeliegt". Dies bedeutet die Behandlung einer Erscheinung als "das Dokument von", als "Hinweis auf", als etwas, das anstelle und im Namen des vorausgesetzten zugrundeliegenden Musters steht. Nicht nur wird einerseits das zugrundeliegende Muster von seinen individuellen dokumentarischen Belegen abgeleitet,

---

1) H. Steinert; a.a.o., S.98f.

sondern umgekehrt auch werden die individuellen dokumentarischen Zeugnisse auf der Grundlage dessen interpretiert, "was bekannt ist" über das zugrundeliegende Muster. Jede der beiden Seiten wird benutzt, um die je andere auszuarbeiten."[1)]

Im Unterschied zur Klassifikation mit Hilfe von Verhaltenstypen, bei der nur eine einzelne Handlung des Akteurs gesehen wird und die als Klassifikationskriterien vorab festgelegte Merkmale verwendet, müssen im Strategie-Konzept die Kategorien erst auf der Grundlage der singulären Handlungen identifiziert werden. Dabei kommt uns entgegen, daß in der hier betrachteten "Literatur der Arbeitswelt" neben der Beschreibung des Verhaltens sehr häufig Kommentare mitgeliefert werden über dessen Bedeutung, wie dies auch in dem bereits in Teil I dieser Arbeit präsentierten Material stellenweise deutlich wurde. Je nach der Stellung des Kommentators zum handelnden Interaktionspartner besitzen diese Erläuterungen allerdings ein sehr unterschiedliches Gewicht. Während in einigen Fällen der Autor seine eigenen Strategien darlegt, unterstellt er seinen Interaktionspartnern Strategien, wenn er die Handlungen seiner Kollegen oder Vorgesetzten kommentiert.[2)]

Für die Strategien gilt aber nun ebenso wie für das Handeln, daß ihre Klassifikation nicht allein anhand ihrer Elemente vorgenommen werden kann. Es bedarf daher der Ableitung von "Super-Strategien", so daß sich die soeben skizzierten Probleme auf der nächsthöheren Ebene der Abstraktion von Neuem stellen. Dort wiederholt sich diese Problematik und so führt uns die Klassifikation des Verhaltens auf immer höhere Stufen einer Hierarchie von Strategien.

---

1) H. Garfinkel; Das Alltagswissen über soziale und innerhalb sozialer Strukturen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen, a.a.O., S. 199.

2) Auf die methodischen Implikationen solch unterschiedlicher Standpunkte des Protokollanten in der beschriebenen Interaktion haben wir bereits in Teil III dieser Arbeit hingewiesen. Die dort angesprochene "Zirkularität" der Analyse kann nach der dokumentarischen Methode der Interpretation als unvermeidbar angesehen werden.

3. Die Hierarchie von Strategien

Bereits bei der theoretischen Ableitung unseres Konzeptes haben wir eine "Hierarchie von Strategien" kennengelernt, die im Laufe der Sozialisation dadurch entsteht, daß Handlungen, die der Bedürfnisbefriedigung dienen, selbst zu abgeleiteten Bedürfnissen werden und so ihrerseits den Zielzustand für nachfolgende Strategien definieren. Diese Genese der Motivationsstruktur eines Akteurs wollen wir im Folgenden als "Hierarchie der Bedürfnisse" bezeichnen, um sie vom eher statischen Konzept eines Klassifikationssystems zu unterscheiden, wie wir es hier versuchen abzuleiten.

a) Die hierarchische Struktur der Verhaltensorganisation

Das Facit unserer bisherigen Überlegungen können wir im Anschluß an Miller et al. in der These zusammenfassen, "daß das Verhalten gleichzeitig auf allen Ebenen beschrieben werden muß. Damit ist auch gesagt, daß wir einen Prozeß zu beschreiben suchen, der auf verschiedenen Ebenen organisiert ist, und daß das Einheitenmuster auf einer Stufe nur gedeutet werden kann, wenn man die Einheiten der nächsthöheren Stufe angibt. Das molare Muster des Verhaltens X, zum Beispiel, besteht aus zwei Teilen A und B, in dieser Reihenfolge. Somit ist X = AB. A seinerseits besteht aus zwei Teilen, a und b, und B besteht aus dreien, c, d und e. Somit ist nun X = AB = abcde, und wir können die gleiche Verhaltensfolge auf jeder der drei Stufen beschreiben... Die vollständige Beschreibung muß alle Ebenen enthalten, sonst gehen die strukturellen Eigenschaften des Verhaltens verloren. Wenn wir in unserem Beispiel nur abcde festhalten, dann kann (ab) (cde) mit (abc) (de) verwechselt werden, obschon es sich um sehr verschiedene Dinge handelt."[1)]

---

1) G.A. Miller et al., a.a.o., S. 22f.

Die Linguistik, der dieses Modell der "hierarchischen Verhaltensorganisation"[1] entlehnt ist[2], hat nun allerdings der allgemeinen Handlungstheorie voraus, daß die formalen Einheiten auf den verschiedenen Analyseebenen als Phoneme, Wörter, Sätze usw. bereits festgelegt sind. Die Bestimmung entsprechender Einheiten muß daher der erste Schritt in der empirischen Konkretisierung unseres Handlungsmodells sein. Dabei liegt es nahe, neben dem allgemeinen Modell auch die Einheiten der Analyse von der Linguistik zu entlehnen. Für die Untersuchung des Verhaltens erweist sich allerdings der Satz, als deren größte gebräuchliche Einheit, noch als zu klein, so daß diese problemlose Analogie entfällt.

b) Die Einheiten der Handlungsanalyse

Parallelen lassen sich allenfalls zum Aufbau eines Theaterstückes ziehen, vergleicht man die Interaktionsepisoden, die wir in Teil I dieser Arbeit dargestellt haben, mit dem Dialog auf der Bühne. "Handlungen" - die Elementareinheiten unserer Analyse - können dann nach dem Beispiel von Rede und Gegenrede durch das Ende der vorangehenden und den Anfang der folgenden Aktion des Interaktionspartners operational abgegrenzt werden, bzw. durch Anfang oder Ende der Interaktionsepisode. Das setzt allerdings voraus, daß parallel verlaufende Handlungen in eine zeitliche Abfolge gebracht werden, wie dies in Beobachtungsprotokollen üblicherweise geschieht[3].

Aus der Summe der Handlungen in einer Interaktionsepisode ergibt sich die "Taktik" des Akteurs und aus der Summe der

---

1) Ebd., S. 24.

2) Im Anschluß an Chomsky unterstellen Miller et al., daß die Sprache die Struktur der Kognition widerspiegelt, die über die Pläne des Handelns wiederum das Verhalten prägt. So betonen sie beispielsweise: "gestaltete Struktur ist als Verhaltenseigenschaft und Wahrnehmungseigenschaft gleich wichtig." (ebd., S.22) und an anderer Stelle heißt es: "Der Hierarchie eines Plans entspricht die Hierarchie, nach der ein Satz zerlegt werden kann." (ebd., S. 152).

3) Handlungen in diesem Sinne sind auch einzelne Antworten im Rahmen soziologischer Interviews oder Fragebogen.

Taktiken seine "Strategie"[1]. Hier endet nun die Analogie zum Theater. Einen Bezugsrahmen für die Analyse von Strategien liefert uns statt dessen unser empirischer Unter_suchungsgegenstand: die Arbeitswelt -, so daß wir die Summe der Taktiken eines Akteurs an seinem Arbeitsplatz als Strategie bezeichnen wollen. Beziehen wir die anderen Lebensbereiche in die Analyse mit ein, so können wir darüber hinaus die "Super-Strategien" oder Orientierungen der Arbeiter ermitteln. Die Summierung der Handlungen erfolgt dabei immer innerhalb eines gegebenen situationalen Kontextes, dessen genaue Abgrenzung so die Voraussetzung für die exakte Definition der Analyseeinheiten bildet.

Der Klassifikation der Handlungen hat demnach die Kategorisierung der Situationen voranzugehen[2]. Den Handlungskontexten liegt dabei ebenso eine hierarchische Struktur zugrunde, deren kleinste Einheit die "Episode" ist, die wir mit dem Dialog beim Theater verglichen hatten. Die Weite des Interaktionsbegriffes erlaubt allerdings keine Begrenzung auf die direkte Gegenrede und macht so die operationale Abgrenzung zum schwerwiegenden Problem. Für unsere Analyse aber können wir auf die Zäsuren zurückgreifen, wie sie innerhalb der von uns verwendeten Texte zwischen den berichteten Vorfällen sichtbar werden. Die Summe der Episoden, die thematisch mit einem Arbeitsplatz zusammenhängen, bezeichnen wir als die "Arbeitssituation" eines Akteurs.

---

1) "Taktiken sind Konkretisierungen einer bestimmten Strategie mit stärkerer Situationsanpassung als diese." (H.Steinert, a.a.o., S.94; vgl. auch G.A. Miller et al., a.a.o. S. 26)

2) Die Forderung, die Situation zum Ausgangspunkt soziologischer Forderung zu machen, wird neuerdings aus recht unterschiedlichen Richtungen erhoben. Während wir uns weitgehend der Argumentation anschließen können, wie sie etwa von J. Friedrichs entwickelt wird (Situation als soziologische Erhebungseinheit. Zeitschrift für Soziologie 3 (1974), S.44-53), scheinen uns die Ausführungen von G. Falk und H. Steinert für unsere Zwecke wenig hilfreich (a.a.o.), da das einseitige Insistieren auf der subjektiven Definition der Situation uns auf das Handeln der Akteure zurückverweist (H.Steinert, a.a.o., S.100). Zur Vermeidung eines Zirkels werden wir daher zunächst einmal möglichst "objektiv" feststellbare Kriterien zur Klassifikation der Situationen verwenden. Entsprechend unserer Kritik am Strukturansatz wird damit nicht bestritten, daß Situationen immer schon produziert sind; ein Aspekt, der sich später in der konkreten Festlegung der Kategorien noch als relevant erweisen wird.

Mit diesem ersten Schritt sind allerdings nur die Analyseebenen benannt. Wie innerhalb der Linguistik Wörter zu Klassen zusammengefaßt werden, so haben wir nun verschiedene Typen von Handlungen, Taktiken und Strategien zu unterscheiden, indem wir die Klassifikation auf der "Horizontalen" vorantreiben. Nach dem Strategie-Konzept werden dabei die Kriterien sowohl der Situation, als auch den übergeordneten Strategien der Akteure entnommen. Während motivationale Aspekte bei der Unterscheidung von Orientierungen überwiegen, wird auf den unteren Analyseebenen die Klassifikation zunehmend durch situationale Kriterien bestimmt[1]. Das bedeutet nun aber, daß auch hier die Dimensionen der Situationsbeschreibung vorab festzulegen sind.

c) Strategie und Situation

Bevor wir nun zur empirischen Analyse des Arbeiterverhaltens übergehen, möchten wir noch einmal zusammenfassen, was sich aus der Kombination des in Teil II dieser Arbeit abgeleiteten Bezugsrahmens mit den Bemerkungen zur Klassifikation der Situationen und Handlungen für den weiteren Verlauf der Arbeit ergibt:
Strategien passen sich - zumindest in ihrer konkreten Ausformung - an die Situation an. Zwischenglied in dieser Beziehung ist die subjektive Definition der Situation, die ihrerseits durch die Strategie beeinflußt wird, da diese die Wahrnehmung der Realität steuert. Strategien verändern zugleich die Situationen des Akteurs. Das Ergebnis der Handlung wird verglichen mit dem Handlungsziel und diese Erfahrung der Konsequenzen wirkt modifizierend auf die Strategien zurück. Das folgende Schaubild stellt diesen Zusammenhang graphisch dar:

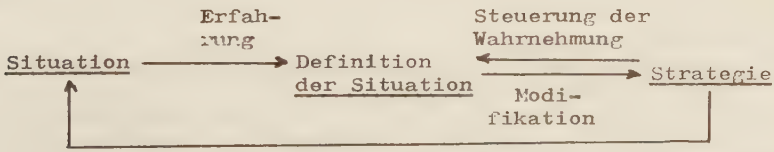

Schaubild 5: Der Zusammenhang von Strategie und Situation.

1) H. Steinert, a.a.o., S. 94.

Dieser Prozess kann sowohl auf der Ebene beobachtbarer Handlungen, wie auch als psychische Reaktion ablaufen, beispielsweise indem die Handlung und ihre Konsequenzen theoretisch durchgespielt werden. Reale Handlungen und psychische Prozesse treten dabei normalerweise nebeneinander auf, wenn wir uns auch bei der Darstellung der Strategien primär auf den Handlungsaspekt konzentrieren, um nicht auszuufern.

Beziehen wir nun die Hierarchie der Strategien und die Ebenen der Klassifikation der Situation mit ein, so ergibt sich ein komplexes Beziehungsgefüge, das wir vereinfacht in Schaubild 6 wiedergeben:[1)]

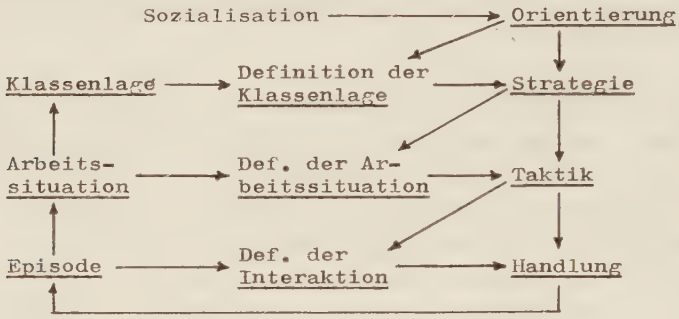

Schaubild 6: Stufen der Konkretisierung von Strategien und Situationen

Wie in Schaubild 5 stellen dabei die Pfeile den Erklärungszusammenhang dar und nicht etwa die Basis der Klassifizierung. So bezeichnen Strategien die Summe des Verhaltens in einer Arbeitssituation, wenn auch die Identifizierung einer konkreten Strategie des Rückgriffs auf die Orientierung bedarf, die wiederum die Summe des Verhaltens in der Gesamtsituation des Arbeiters bildet.

---

1) Ein ähnliches Modell der hierarchischen Struktur des Verhaltens benutzen auch Miller et al. (a.a.o., S.33ff.) Sollte ihre Hypothese zutreffen, daß die Wahrnehmung ähnlich organisiert ist, dann würde dieses Modell auch die Struktur des Bildes wiedergeben, das sich die Akteure von Verhalten ihrer Interaktionspartner machen.

Die Bezeichnung "Klassenlage" soll verdeutlichen, daß diese Gesamtsituation nicht allein als Addition der Episoden eines Akteurs begriffen werden darf. Mit dem Umfang der Analyseeinheit steigt vielmehr der Abstraktionsgrad der für ihre Beschreibung verwendeten Dimensionen. So verstehen wir unter der "Arbeitssituation" die gemeinsame Lage der Mitglieder einer Arbeitsgruppe und die "Klassenlage" bezeichnet Aspekte, die die Situation aller Arbeiter kennzeichnen. Da dies sinngemäß auch für die Hierarchie der Strategien gilt, kann die Analyse des Zusammenhangs von Situation und Handeln ebenfalls auf mehreren Ebenen erfolgen.

Wenn wir nun mit der Klassifikation der Situationen beginnen, können wir daher zugleich erste Schritte zur Erklärung des Handelns unternehmen, indem wir nach den Alternativen fragen, die beispielsweise die Klassenlage für die Strategien der Arbeiter eröffnet, bzw. verschließt. Dabei wollen wir diese höchste Ebene zum Ausgangspunkt unserer Darstellung machen, da so die ständigen Vorgriffe auf umfassendere Einheiten vermieden werden können, die mit einer Wiedergabe des eher induktiven Vorgehens unserer Analyse verbunden wären.

B. Die Klassenlage der Industriearbeiter

Unter der Klassenlage der Industriearbeiter verstehen wir deren ökonomische und rechtliche Situation. Wie die aktuelle Mitbestimmungsdiskussion verdeutlicht, eröffnet das Arbeitsrecht den abhängig Beschäftigten im Betrieb Möglichkeiten zur Artikulation ihrer Interessen. Wenn davon bei der Darstellung der Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen relativ selten die Rede war, so fragt es sich nach den Gründen für deren geringe Bedeutung. Auch die ökonomische Situation hat sich im historischen Vergleich spürbar verbessert und unsere "Leistungsgesellschaft" bietet auf den ersten Blick einige Alternativen bei der Bestreitung des Lebensunterhaltes. Daher stellt sich zunächst einmal die Frage, warum sich Arbeiter beispielsweise um extrem restriktive Fließbandarbeiten bewerben und zum Teil mit aller Macht an ihnen festhalten.

1. Die ökonomische Situation der Industriearbeiter

Die Wirtschaftslage in der BRD zur Zeit des Entstehens dieser Arbeit (1975/76) und der mit ihr verbundene relativ hohe Stand der Arbeitslosigkeit nimmt uns einen Teil der Antwort bereits vorweg. Gleichzeitig ist aber auch eine Alternative zum Arbeiten "ins Gerede gekommen": das Leben von der Arbeitslosenunterstützung. Des weiteren besteht z.B. die Möglichkeit, sich selbstständig zu machen. Fragen wir feshalb zunächst danach, warum Industriearbeiter ihre Arbeitskraft verkaufen.

a) Der Zwang zum Verkauf der Arbeitskraft

(5.1) He, Fohrmann! Wo willst du hin? Hier ist deine Arbeit! rief der Vorarbeiter hinter mir her.
Ich kündige! rief ich zurück...
Im Betriebsbüro fiel mir die Waschmaschine wieder ein und die Anzahlung auf die Raten. Entschuldigen Sie, sagte ich zu dem Fräulein, das mich nach meinen Wünschen fragte. Ich habe mich in der Tür geirrt.(v.d.Grün (2), S. 107)

Bei der Analyse der "Literatur der Arbeitswelt" stößt man immer wieder auf das Problem von Schulden und fälligen Raten, die auf den Arbeiter einen starken ökonomischen Druck ausüben (Krauß, S. 148; Schichtarbeit, S.78). Typisch hierfür ist auch die folgende Äußerung eines Arbeiters:

(5.2) Ich hab auch die Schnauze hier von dem Dreckstall voll, aber meine Möbel- und Autowechsel laufen weiter, also muß ich durchhalten und mich anpassen. (Neuneier (2), S. 14)

Demgegenüber scheint die quantitative Bedeutung dieses Problems relativ gering zu sein. Nach DIVO-Untersuchungen bestanden 1965 und 1969 in jeweils 21% der Arbeiterhaushalte Abzahlungsverpflichtungen. Diese ergaben sich der Bedeutung nach aus dem Erwerb von Autos, Wohnmöbeln, elektrischen Haushaltsgeräten und Sammelbestellungen bei Versandhäusern.[1)]

Sehen wir uns nun die Vermögensseite an, so finden wir entsprechende Ergebnisse. Nur 37,1% aller Arbeiterhaushalte besaßen 1971 Sparguthaben nach dem 312-DM-Gesetz von 1969[2)]. Über die Höhe der Ersparnisse insgesamt gibt die folgende Tabelle Aufschluß:

Tabelle 1: Höhe der gesamten Ersparnisse des Haushalts nach Beruf des Haushaltungsvorstands im Herbst 1971

	an-, ungelernte Arbeiter	Facharbeiter	einfache Angestellte
unter 500 DM	12,0	9,2	8,0
500 bis unter 1.000 DM	17,0	8,7	12,1
1.000 b. unt. 2.000 DM	13,1	13,9	16,2
2.000 b. unt. 3.000 DM	8,6	14,9	8,9
3.000 b. unt. 4.500 DM	8,1	8,7	13,9
4.500 b. unt. 7.000 DM	6,8	10,8	6,6
7.000 b. unt. 10.000 DM	4,1	5,8	5,7
10.000 und mehr	3,9	9,9	6,9
keine Ersparnisse	20,6	12,8	12,7
keine Angabe	5,7	5,1	8,8

Quelle: Infratest, München 1971 (zitiert nach Osterland, a.a.O., Tab. 144).

---

1) DIVO; Der westdeutsche Markt in Zahlen. 1965, S.130; 1969, S.120 (zitiert nach M.Osterland u.a.; Materialien zur Lebens- und Arbeitssituation der Industriearbeiter in der BRD. 3.A., Frankfurt/M. 1973, S.337).

2) Wirtschaft und Statistik, 1971, S.62 (zitiert nach M.Osterland, a.a.O., Tab. 155).

Das herausragende Motiv des Sparens ist hierbei die Vorsorge gegen Notfälle und die Sicherung der Zukunft[1]. An die Bildung von Startkapital zur Erlangung der Selbstständigkeit wird offenbar kaum gedacht. Diese Alternative scheint auch auf Grund der ständig sinkenden Zahl der Selbstständigen[2] von geringem Gewicht.

Aus Verschuldung und ungenügender Vermögensbildung der Arbeiterhaushalte läßt sich auf einen relativ geringen Spielraum in deren Budget schließen. Dies ist zu berücksichtigen, wenn man sich der "Alternative" der Arbeitslosigkeit zuwendet. Wieviele der zur Zeit (1975/76) über eine Millionen Arbeitslosen von sich aus diese Alternative wählten, kann auf Grund des vorliegenden Zahlenmaterials nicht gesagt werden. Abschätzen lassen sich dagegen die finanziellen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit. Einem verheirateten Arbeitnehmer ohne Kinder, dessen Ehepartner nicht mitverdient und der einen Wochenlohn von 400 DM brutto erhält, verbleiben nach Abzug von Lohn- und Kirchensteuer, sowie der Sozialversicherungsbeiträge ca. 288 DM (ohne Berücksichtigung von Lohnsteuerjahresausgleich u.ä.). Sofern er vor seiner Arbeitslosigkeit 6 Monate lang berufstätig war und "der Arbeitsvermittlung zur Verfügung steht" erhält er bis zu einem Jahr ein Arbeitslosengeld von 201,60 DM pro Woche. Danach, bzw. bei vorangegangener Berufstätigkeit von 10 Wochen bis zu 6 Monaten, bekommt er Arbeitslosenhilfe in Höhe von 171,60 DM wöchentlich.[3] Das bedeutet eine Einkommenseinbuße von 30 bzw. 40%, die angesichts des geringen Dispositionsspielraums im Budget erhebliche finanzielle Probleme für den Arbeiterhaushalt aufwerfen dürfte.[4]

---

1) M. Osterland, a.a.o. S. 145.

2) Sie betrug 1950 3.245.000 und 1974 2.582.000 (BMWI; Leistung in Zahlen '74, Tab. 1.23, S.14).

3) Der Berechnung liegen die entsprechenden Steuer- und Sozialversicherungssätze (Krankenvers. 12,1%, Rentenvers. 18%, Arbeitslosenvers. 3%) vom 1.1.1976 zugrunde.
Sollte ein Arbeiter auf den Gedanken kommen, nicht mehr arbeiten zu wollen, und dementsprechend mehrfach Arbeitsangebote ausschlagen, so erhält er nach einiger Zeit nur noch Sozialhilfe, deren ohnehin schon nicht allzu hohe Sätze bei Arbeitsunwilligkeit auch noch schrittweise gekürzt werden.

4) Schwarzarbeit dürfte unter arbeitslosen Industriearbeitern im Unterschied zu Handwerkern z.B. nicht allzu weit ver-

Man kann also zunächst einmal generell feststellen, daß der Industriearbeiter unter dem Zwang steht, seine Arbeitskraft zu verkaufen. Der ökonomische Druck, dem er unterliegt, variiert allerdings erheblich mit der Struktur seines Haushalts. Er wird verringert durch zusätzliche Familieneinkommen, wie z.B. das der Ehefrau.

(5.3) Dieser Rahner, sagte ich, aus dem werde ich einfach nicht schlau. Erst ist er der einzige, der gegen den Streik ist, dann dreht er sich um hundertachzig Grad und treibt nun andere. Vielleicht hat er keine Angst mehr. Seine Frau hat nämlich jetzt einen Job bei der Stadtverwaltung, soll da ganz gut verdienen... (v.d.Grün (3), S.190)

Die finanzielle Situation verschlechtert sich dagegen erheblich, wenn kleine Kinder da sind und die Frau nicht mehr zuverdienen kann.

(5.4) Wernike: "Na, hör mal, du hälst doch ewig die Schnauze, wenn hier Bambule is."
Baier läuft rot an: "Quatschkopf! Du hast keine Kinder, deine Olle geht von morgens bis abends malochen, du kannst mit deinen Flocken wohl gut auskommen. Ich hab drei kleine Gören und 'ne Frau, die nicht mitarbeiten kann. Da sieht die Sache schon anders aus." (Neuneier (2), S.14)

Unter der Berücksichtigung solcher erschwerender Umstände wird die Arbeitslosigkeit zur Existenzgefährdung und es wird verständlich, wenn v.d. Grün im obigen Zitat von "Angst" spricht.

(5.5) Als ich damals arbeitslos war, hatte ich Zeit, unendlich viel Zeit. Ich hätte schlafen können, solange ich wollte. Den Tag ausnützen, etwas produktives machen. Ja, ich hätte alles mögliche machen können, wenn die finanzielle und psychische Situation besser gewesen wäre. Ich hatte damals ziemlich wenig verdient, und das Arbeitslosengeld war dementsprechend wenig. Diese Situation, alleinlebend, zwei kleine Kinder, arbeitslos, vorerst keine Aussicht auf eine einigermaßen gute Stelle - die Vorstellung, daß mir das einmal passieren könnte, arbeitslos zu sein, hatte ich immer sehr weit von mir weg geschoben. Es war schon sehr hart. Ich kam in Rückstand mit den Ratenzahlungen. Eine Mahnung nach der anderen kam ins Haus. Es fiel mir außerdem schwer, meinen schon nicht sehr aufwendigen Lebensstandard noch mehr zurückzudrehen.
Ich war in einer permanenten Unruhe und sah die Situation als hoffnungslos an. - Ich weiß nicht mehr, wie oft ich in der Menschenschlange vor dem Zimmer Nummer 307 beim Arbeitsamt stand. Meine zwei Kinder waren verständlicherweise jedesmal sehr unruhig. Immer wenn ich dann vor dieser Zimmertüre stand, hatte ich so ein flaues Gefühl im Magen. Auch wenn ich vor lauter Nervosität gerne eine Zigarette geraucht hätte, tat ich es

Nach der xten Vorsprache bei der Berufsvermittlung stellte man mir in Aussicht, mich vielleicht in einer Behörde unterzubringen. Aber es sei noch sehr unsicher. Man konnte noch keine Zusagen machen. Ich sollte in einer Woche noch einmal vorbeischauen. Jeden Tag rief ich voller Hoffnung dort an, einen positiven Bescheid vielleicht schon früher zu bekommen. Es nützte alles nichts. Erst nach drei Wochen bekam ich Bescheid, mich in zehn Tagen bei dem Personalchef dieser Behörde vorzustellen.
Meine finanzielle Situation war inzwischen brenzlig geworden. Die Bank teilte mir mit, daß ich binnen kurzer Zeit mein Konto auszugleichen habe. Dispokredit bekam ich auch nicht, solange ich keinen Beschäftigungsnachweis erbringen konnte. Ich fiel von einem Extrem ins andere. Von rastloser Hast bis in totale Passivität. (Schwarz, S.41)

b) Das Angebot an Arbeitsplätzen

Im letzten Beispiel wird deutlich, welchen Einfluß die aktuelle Arbeitsmarktlage besitzt. Bei Vollbeschäftigung ist es zum einen dem Arbeiter möglich, schnell wieder eine neue Arbeit zu finden, und andererseits unwahrscheinlich, daß ihm gekündigt wird, da das Angebot an Arbeitskräften für den Betrieb knapp ist. Damit verliert die Kündigungsdrohung als ultima ratio jedes Konfliktes mit den Vorgesetzten erheblich an Gewicht. Die Folge ist ein selbstbewußtes Auftreten der Arbeiter, wie es auch im weiteren Verlauf des bereits im Beispiel 5.4 angesprochenen Dialoges zum Ausdruck kommt:

(5.6) Wernike: "Schön, sieht anders aus. Macht aber nix. Deshalb läßt man sich doch nit alles gefallen. Oder haste Angst vor Entlassung?"

Baier: "Unsinn! Arbeiten kann man bei der heutigen Konjunktur überall. Beschissen wird man auch überall. Also lasse ich mich hier bescheißen, denn hier habe ich mich schon daran gewöhnt. Und was die Hauptsache ist, hier kann ich den Chef anpumpen und mir beliebig Vorschuß holen." (Neuneier (2), S.14)

Ein solches Abwägen der Vor- und Nachteile eines Betriebes wird quasi gegenstandslos, wenn größere Arbeitslosigkeit herrscht und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes in den Vordergrund tritt. Mit dem Abbau der Nachkriegs-Arbeitslosigkeit (1950: 11%, 1961: 0,8% Arbeitslosenquote) schien diese Drohung zunächst gebannt. Die Rezession 1967 (2,1%) brachte eine erste Umkehrung der Arbeitsmarktsituation

zugunsten der Unternehmer, die diese beispielsweise durch verschärfte Rationalisierung ausnutzten (vgl. Martell, S.23; Wallraff (2), S.38; s. auch die Auszüge aus der IG Metall-Broschüre "Weißbuch zur Unternehmermoral" in Lauter Arbeitgeber, S.87ff.). 1970 - das Jahr unseres obigen Zitates - war die Arbeitslosenquote wieder auf 0,7% gesunken.[1] Der erneute Anstieg der Arbeitslosenquote seit 1974 auf zeitweilig über 5% hat den ökonomischen Druck auf die abhängig Beschäftigten auf ein lange Zeit nicht mehr für möglich gehaltenes Ausmaß erhöht. Diese Situation spiegelt sich wieder im Beispiel 5.5, wie auch in den anderen Beiträgen zum neuesten Werkkreis-Band "Weg vom Fenster. Berichte und Erzählungen über Entlassungen und Arbeitslosigkeit in der BRD." Während sich in früheren Werkkreis-Reportagen relativ viele Berichte über den Widerstand der Arbeiter fanden, wird hier die Disziplinierung zum vorherrschenden Thema.[2]

Dieses sehr globale Bild des Arbeitsmarktes gilt es allerdings nun zu differenzieren. Besonders stark betroffen von der Arbeitslosigkeit sind z.B. ältere Beschäftigte. So machen allein die 55- bis 65jährigen i.d.R. etwa 50% der Arbeitslosen aus[3]. Und wenn der finanzielle Druck aus dem Anwachsen der Familie durch zusätzliche Einkommen oder die finanzielle Eigenständigkeit der Kinder abnimmt, kommt der Arbeiter bereits in ein Alter, in dem es ihm schwerfällt, neue Arbeit zu bekommen, so daß seine ökonomische Abhängigkeit eher noch steigt. Daneben sind Frauen und Jugendliche in überdurchschnittlichem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen. Dies hängt offenbar auch zusammen mit der geringen beruflichen Qualifikation dieser Teile der Arbeiterschaft. Bei angelernten

---

1) M. Osterland u.a., a.a.o., S. 39f.

2) Dies drückt sich durchaus auch in "objektiven" Größen aus, wie z.B. den verschiedenen Absentismus-Maßen (Vgl. E. Ulich, a.a.o., S.11f.). Vielleicht verhilft die derzeitige Krise der entsprechenden Forschung dazu, die ökonomische Basis des Arbeiterverhaltens zu erkennen und stärker zu gewichten, beispielsweise gegenüber psychologischen Faktoren.

3) M. Osterland, a.a.o., S.40.

und ungelernten Arbeitskräften sind zum einen die Kosten der innerbetrieblichen Ausbildung gering; andererseits besteht hier eine ständige Arbeitsmarktreserve aus noch nicht erwerbstätigen Hausfrauen und Jugendlichen, "Gastarbeitern" und Berufwechslern auf Grund der ständigen Verschiebungen zwischen den Sektoren und Branchen der BRD-Wirtschaft. Nur so ist etwa die in Beispiel 4.9 geschilderte Praxis zu verstehen, jeweils zum Jahresende u.a. aus Gründen der Disziplinierung ganze Teile der Belegschaft auszuwechseln. Dagegen besitzen qualifizierte Arbeiter eine wesentlich stärkere Stellung, so daß die Vorgesetzten hier oft auf die Sanktionierung abweichenden Verhaltens verzichten (vgl.Bsp.3.17 und 3.45).[1)]

Das Angebot an Arbeitsplätzen ist außerdem regional unterschiedlich[2)]. Besonders in strukturschwachen Gebieten besteht ein relativ hohes Ausmaß an Arbeitslosigkeit bei geringer Zahl von alternativen Arbeitsplätzen. Gerade hier wird dann die Abhängigkeit der Arbeiter durch das autoritäre (Bsp. 3.50) oder auch patriarchaliche Auftreten (Popig,S.55f.) der Unternehmensleitung augenfällig demonstriert. Aber auch in Industriegebieten kann das auf den ersten Blick riesige Arbeitsplatzangebot sich bei näherem Hinsehen als Illusion erweisen:

(5.7) Wenn sie dann bei einem anderen Großbetrieb um Arbeit bitten, wird ihnen gesagt, sie sollen bleiben, wo sie sind. Hinter ihrem Rücken sind Abmachungen getroffen worden, damit sie nicht von einer Hütte zur nächsten Hütte abwandern. Umgekehrt ist es auch für Kumpels, deren Zeche noch in Betrieb ist, nicht möglich, auf der Hütte anzufangen. Die Gründe für diese heimlichen Absprachen sind für den Arbeiter schwer durchschaubar. Er weiß in den seltensten Fällen von den immer stärker werdenden Kapitalverflechtungen. (Wallraff (1), S.92) [3)]

---

1) Diese Unterschiede könnten sich allerdings verwischen, wenn im Zuge zunehmender innerbetrieblicher Arbeitsteilung qualifizierte durch unqualifizierte Arbeit substituiert wird (Vgl. B.Lutz, H.Nase, F.Weltz; Modelluntersuchung eines regionalen Arbeitsmarktes am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg, Bd.I-III, München 1972).

2) M. Osterland, a.a.o., S.295. U.Krombach; Zur Lage der arbeitenden Bevölkerung im Ruhrgebiet. Frankfurt/M. 1974, S. 103 u. 154f.

3) Vgl. auch H.Popitz, H.Bahrdt, E.A.Jüres, H.Kesting; Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. 4.A., Tübingen 1972, S.259.

Über solche Absprachen wird immer wieder berichtet (vgl. Popig, S.54; Meinsen (2), S.128; Kühn (2), S.210f.). Dabei ist die Frage, ob diese Vermutungen in jedem Falle zutreffen, zweitrangig gegenüber der subjektiven Faktizität der "schwarzen Listen", die für das Handeln der Vorgesetzten und Untergebenen letztlich bestimmend ist. Neben der Monopolisierung des Arbeitsmarktes wird dabei den Unternehmen ein zweites Motiv unterstellt: die Abwehr "subversiver Elemente" (vgl. Bsp.4.8).

c) Die Bindung an den Betrieb

Die Abhängigkeit von einem bestimmten Unternehmen kann nicht nur aus dem mangelnden Angebot an alternativen Arbeitsplätzen entstehen, sondern auch aus spezifischen Bindungen an den Arbeitsplatz, wobei wir hier vor allem an finanzielle Aspekte denken. Die von seiten des Unternehmens verfolgte Strategie ist dabei in ihren Grundlinien immer die gleiche: es werden Vergünstigungen gewährt, die über das am Arbeitsmarkt Übliche hinausgehen und die beim Verlassen des Betriebes entfallen. Insbesondere die Zechen entwickelten daraus ein regelrechtes System -, vermutlich um die mit der geringen Attraktivität der Arbeit verbundene Fluktuation einzudämmen:

(5.8) Da sind einmal die hundert Zentner Deputatkohlen, wie es heißt, die durch alle Preiserhöhungen seit Kriegsende für den Kumpel immer gleich blieben: 44 Pfennig pro Zentner, dazu der Fuhrlohn, fünf Mark für die Tonne. Auch die zwei Fuhren Holz pro Jahr entfallen,... Auf der Zeche konnte man auch sonst allerlei billig erwerben, etwa alte Rohre für Gartenpfosten; die Zeche lieferte im Herbst verbilligte Einkellerungskartoffeln und Torfmull für den Garten, sie finanzierte Urlaubsreisen nach Bayern oder an die Nordsee, der Kumpel brauchte nur 40 Mark für drei Wochen zu bezahlen. Das alles fällt weg, das alles kommt als neue finanzielle Belastung hinzu, und die Wohnung selbst kostet nicht mehr 45 Mark wie bisher: wird sie gekündigt, kostet sie nicht selten gleich das Drei- und Vierfache. (v.d.Grün (4), S. 36)

Ähnliche "freiwillige Sozialleistungen" hatten wir bereits mehrfach in Teil I dieser Arbeit kennengelernt. Daß die Disziplinierung der Arbeiter zumindest ein Teilaspekt dieser "Vergünstigungen" ist, wird daran deutlich, daß sie 1967 und

1975 in starkem Maße gekürzt wurden, d.h. in einer Zeit, wo die Arbeitslosigkeit diese Funktion übernahm[1].

Erheblichen Einfluß auf die Entscheidungen der Arbeiter, den Betrieb zu wechseln oder zu bleiben, haben insbesondere Betriebsrenten und die Wohnsituation. Betriebsrenten stellen eine explizite Belohnung für langjährige Belegschaftszugehörigkeit dar, ähnlich wie Jubiläumsgeschenke, Kurverschickungen (Wallraff (1), S.82) usw., und verhindern so sehr wirksam die für das Unternehmen zum Teil recht teure Mobilität der Arbeiter[2]. Ein noch stärkerer Druck in dieser Richtung wird durch die Gewährung von Darlehen ausgeübt:

(5.9) Otto steht kurz vor der Invalidisierung, er bangt wohl um die betriebliche Altersrente. Und Richard will Platzmeister werden, er bekam vom Werk einen Bauplatz und dazu ein Darlehen über zehntausend Mark. Übrigens, sollte ich nicht auch an das Wohnungsbeschaffungsdarlehen denken, von dem ich noch runde tausend Mark an das Werk zurückzahlen muß? Ob tausend oder zehntausend Mark, im Falle des Ausscheidens aus dem Betrieb waren solche Darlehen unverzüglich in der vollen Höhe zurückzuerstatten. (Maier, S.82)

Auf diese Weise werden auch Betriebsräte "gekauft" (vgl. Bsp. 3.59). Der mit solchen im Kündigungsfalle sofort fälligen Darlehen verbundene Druck ergibt sich aus dem geringen finanziellen Bewegungsspielraum der Arbeiterhaushalte. Dieser verweist sie zudem auf einen Teil des Wohnungsmarktes, auf dem bis heute noch erhebliche Knappheit herrscht. Daraus folgt wiederum die Bedeutung, die Hilfen bei der Beschaffung preisgünstiger Wohnungen für die Arbeiter besitzen. Neben den bereits angesprochenen Darlehen ist hier vor allem die Bereitstellung von Werkswohnungen durch das Unternehmen zu nennen. Da diese ebenfalls mit der Kündigung

---

1) Ein zweiter Aspekt ist sicherlich auch die in Zeiten der Rezession geringere Möglichkeit seitens des Unternehmens, diese Leistungen im Umfang aufrechtzuerhalten.

2) Vgl. auch H. Popitz u.a., a.a.O., S. 259.

dem Arbeiter verlorengehen, ergibt sich auch hieraus eine bedeutsame Bindung an den Betrieb[1].

Zum Abschluß soll die ökonomische Situation der Arbeiter noch einmal im Zusammenhang deutlich gemacht werden, und zwar an einem Beispiel aus einer sterbenden Zechenkolonie im Ruhrgebiet, wo sich die geschilderten Probleme in den letzten Jahren allmählich verdichtet haben.

(5.10) In meiner Siedlung hat sich viel geändert. Mein früherer Kumpel Fritz Bamberger arbeitet jetzt in einem Stahlwerk in Unna. Er verdient gut - aber damit ist es nicht getan. Er bekam die Kündigung zugestellt, und weil er die Wohnung nicht räumte - wo sollte er schon hin - war bereits zweimal der Gerichtsvollzieher bei ihm und stellte den Stuhl vor die Tür, Symbol der Räumungsklage. Aber Fritz Bamberger bekam in Unna keine Wohnung, er erhielt damals einen Arbeitsplatz nur, weil er bei der Einstellung unterschrieb, vom neuen Betrieb keine Wohnung zu fordern. Er hat es guten Glaubens getan, er war der Überzeugung, die Zeche werde in der Wohnungsfrage nicht auf ihrem Recht bestehen - aber sie besteht doch. Mein Gott, sagt er, was für ein Wahnsinn. Die Zeche stirbt, was braucht sie da noch Wohnungen, wo sie doch keine Arbeiter mehr braucht ... Warum dann diese Kündigungen. Sollen die Wohnungen leerstehen. Und ein anderer Grund ist für Fritz entscheidend, den er nie ausspricht: Er lebt jetzt bald zwanzig Jahre in dem Dorf - es ist ihm Heimat geworden, er will nicht wieder weg...
Hätte ich nur ein Eigenheim genommen, klagt er wieder, so wie du damals, dann könnten sie mir jetzt den Buckel runterrutschen.
Könnten sie, dachte ich. Aber auch da pocht die Zeche auf ihrem Recht. Sie fordert, ist man bei ihr nicht mehr beschäftigt, die 5000 Mark sofort zurück, die sie beim Bau des Eigenheimes als Arbeitsgeberdarlehen gab. Und wer hat in unserer Siedlung schon diese Summe zur Hand, daß er sie auf den Tisch der Gesellschaft legen könnte. Die meisten leben doch von der Hand in den Mund, und die meisten haben doch eine Sparkasse erst dann von innen kennengelernt, als die bargeldlose

---

1) Zur quantitativen Bedeutung dieser Aspekte: Von 17.814.000 Wohnungen waren 1965 908.000 Werks-, Dienst- und Stiftswohnungen und 237.000 Wohnungen für die Bediensteten der öffentlichen Hand. (M. Osterland, a.a.o., S. 349 u. 351). 1968 besaßen 32% der Arbeiterhaushalte Wohnungseigentum, allerdings vorwiegend in kleineren Gemeinden und somit als Relikt früherer landwirtschaftlicher Tätigkeit. Noch 1968 gab es 594.000 Nebenerwerbslandwirte (ebd., S.170f.).

> Lohnzahlung eingeführt wurde. Was soll nun werden, klagte letzthin meine Nachbarin, mein Mann ist jetzt in einem Drahtwerk in Hamm, er kann doch nicht einfach auf der Zeche bleiben, wo doch keiner weiß, was wird, und mein Mann ist über vierzig, der muß sehen, daß er den Anschluß nicht verliert. Jetzt haben sie uns die 5000 Mark aufgekündigt. Wo sollen wir das Geld hernehmen?
> Lassen Sie sich das Geld von der Fabrik in Hamm geben, wo ihr Mann jetzt arbeitet.
> Nein, das geht nicht, mein Mann hat die Stelle nur bekommen, weil er auf Wohnung und Darlehen verzichtet hat. Der rote DKW des Gerichtsvollziehers aus Kamen ist in unserer Siedlung zum Begriff geworden, zum Begriff der Unsicherheit... Er gehört mittlerweile zum Straßenbild wie der Milchwagen am Vormittag, der Bäckerwagen am Nachmittag. (v.d.Grün (4), S.34f.)

Die besonderen Vorteile, mit denen die Kumpel nach dem Kriege "geködert"wurden, verwandeln sich mit der Änderung der Arbeitsmarktlage in Nachteile für die Arbeiter. Der Arbeitsmarkt wird so zur entscheidenden Größe innerhalb der ökonomischen Situation der Beschäftigten. Lohnniveau und außertarifliche Vergünstigungen ergeben sich aus diesem Blickwinkel durch die Strategien, mit denen sich Arbeiter und Unternehmer an die dadurch gegebene Lage anpassen, die allerdings selbst wiederum Folge der längerfristigen Strategien der Akteure beider Seiten ist.

2. Die rechtliche Situation der Industriearbeiter

Wir gehen nun über zu den rechtlichen Aspekten der Klassenlage der Industriearbeiterschaft[1], wobei die Regelung des Arbeitsverhältnisses für uns von besonderer Bedeutung ist.[2]

---

1) Wenn wir diese hier erst an zweiter Stelle behandeln, so setzen wir uns ab von der Vorstellung, daß die Rechtsordnung als Teil des politischen Systems das System Wirtschaft steuert. Auch hier gilt es unserer Ansicht nach, stärker die "feed backs" zu berücksichtigen und von einer "Interaktion der Systeme" auszugehen. In dieser Arbeit wird allerdings nur ein Teilaspekt dieses Zusammenhangs näher erläutert, nämlich der von faktischer Geltung des Arbeitsrechts und Arbeitsmarktsituation.

2) Zur historischen Entwicklung des Arbeitsrechtes und der in ihr wirksamen unterschiedlichen Einflüssen vgl. L.Unterseher; Arbeitsvertrag und innerbetriebliche Herrschaft. Eine historische Untersuchung. Frankfurt/M. 1969.

Auch innerhalb des Arbeitsrechtes lassen sich Stufen zunehmender Konkretisierung unterscheiden. So gelten die Normen des Arbeitsvertragsrechtes und des Arbeitsschutzrechtes für grundsätzlich alle Beschäftigten. Der relativ weitgesteckte Rahmen dieser Vorschriften wird für jeweils einzelne Gruppen der Arbeitnehmer durch das Tarifrecht und schließlich das Betriebsrecht ausgefüllt.

Nachdem wir in Abschnitt 1 erläutert haben, warum der Industriearbeiter gezwungen ist, seine Arbeitskraft zu verkaufen, kommen wir nun zu der Form, in der dies geschieht. Bei seiner Einstellung im Betrieb unterschreiben beide Seiten einen Arbeitsvertrag. "Der Arbeitsvertrag ist nach herrschender Meinung eine besondere Ausgestaltung des in den §§611ff. BGB geregelten Dienstvertrages und wie dieser ein privatrechtliches Rechtsgeschäft, das durch freie Willensbildung der Vertragsparteien zustande kommt."[1] Er räumt dem Arbeitgeber das Recht zum Erteilen von Anweisungen ein (Direktionsrecht) und verlangt vom Arbeiter den Gehorsam diesen gegenüber (Gehorsamspflicht)[2].

Als besondere Ausgestaltung des Grundsatzes von Treu und Glauben (§ 242 BGB) unterliegen die Arbeitsvertragsparteien der "Treue- und Fürsorgepflicht". Daraus ergeben sich bereits bei Abschluß des Arbeitsvertrages gewisse "Auskunfts- und Offenbarungspflichten", die vom Personalbüro beispielsweise mit Hilfe eines Fragebogens eingefordert werden, wie in Teil I dieser Arbeit berichtet. Dort hatten wir auch schon auf die Einseitigkeit bei der Auskunfterteilung hingewiesen.

---

1) H.H. Butz: Der Arbeitsvertrag in seiner zweckmäßigsten Form. Eine Einführung in das Einzelarbeitsvertragsrecht und Anleitung zur Gestaltung von Arbeitsverträgen. 3.A., Herne/Berlin 1974, S.17 (nach dem Urteil des Bundesarbeitsgerichtes vom 15.11.1957 - 1 AZR 189/57).

2) ebd., S. 18.

Eindeutig wird z.B. dann vom Unternehmen gegen diese Pflichten verstoßen, wenn kurz vor einer Betriebsstillegung noch Lehrlinge eingestellt werden (Krauß, S.149)[1].

In den maßgebenden Lehrbüchern des Arbeitsrechts wird insbesondere die Treuepflicht des Arbeiters sehr extensiv ausgelegt. Dazu nur ein für die Erforschung der Verhältnisse in den Betrieben allerdings sehr relevantes Beispiel: "Negativ verbietet die Treuepflicht dem Arbeitnehmer jedes den Arbeitgeber oder den Betrieb schädigende Verhalten. Dazu gehört unter anderem die Verbreitung von ungünstigen, den Ruf oder den Kredit des Unternehmens oder seines Leiters schädigenden Nachrichten, auch wenn sie zutreffen."[2] Einigen der hier zitierten Werkkreis-Autoren wurde so auf Grund ihrer Veröffentlichungen fristlos gekündigt (Wallraff (1), S.25ff.; ebenso Sowka). Neuerdings scheint sich allerdings in der höchstrichterlichen Rechtsprechung ein Wandel zu vollziehen, wie das Urteil des Bundesarbeitsgerichts von 1969 (2 AZR 426/69) zeigt: "Kritik am Arbeitgeber ist kein Grund zur fristlosen Kündigung" (Kahler, S.38). Sofern der Arbeiter allerdings nicht in der Lage ist, den Instanzenweg bis zum Ende durchzustehen, hat sich für ihn dadurch nicht viel geändert. So kommt es etwa in einem Beispiel beim Einspruch gegen eine solche fristlose Kündigung vor der Handwerkskammer nur zu einem Vergleich (Lustig, S. 39).

Die Generalklausel der "Treue- und Fürsorgepflicht" ist die wesentliche Beschränkung, die das BGB den Vertragsparteien auferlegt. Denn "indem man im Prinzip die Fiktion des freien Arbeitsvertrages aufrecht erhielt, sah man sich gezwungen, durch Spezialbestimmungen der Tatsache der sozialen Abhängigkeit im Arbeitsverhältnis Rechnung zu tragen. Diese Berücksichtigung des sozialpolitischen Sondertatbestandes der Ab-

---

1) ebd., S. 38f.

2) Nikisch; Arbeitsrecht, S.448b (zitiert nach E.Schöfer; a.a.o., S. 598).

hängigkeit des Arbeitnehmers wurde entscheidend gefördert durch die Propagierung des deutschrechtlichen Gedankens der mit der Leistung persönlicher Dienste und der Unterordnung unter einen "Herrn" verbundenen Schutz- und Fürsorgepflichten des Dienstberechtigten..."[1]. Dieses Schutzprinzip, das noch aus der Rechtsprechung des Kaiserreiches stammt, findet sich besonders stark ausgeprägt im Arbeitsschutzrecht.

Das Arbeitsschutzrecht umfaßt die folgenden Gesetze und Verordnungen für den Bereich der Industriearbeit:

- die Arbeitszeitordnung,
- das Jugendarbeitsschutzgesetz,
- das Mutterschutzgesetz,
- das Schwerbeschädigtengesetz,
- Gesetz über gesundheitsschädliche oder feuergefährliche Arbeitsstoffe,
- die Arbeitsstättenverordnung,
- das Arbeitssicherheitsgesetz, sowie
- die Vorschriften der Gewerbeordnung zur Unfallverhütung, zum Schutz der Gesundheit und der Sittlichkeit.

Diese Bestimmungen bezeichnen Handlungsalternativen der Beschäftigten, da in allen Fällen des Verstoßes gegen diese Vorschriften der Arbeiter die Möglichkeit besitzt, sich an die entsprechenden Behörden zu wenden, um deren Sanktionsgewalt für sich einzusetzen.

Anlaß zu solchen Beschwerden bestünde offenbar mehr als genug. Wir hatten bereits in Teil I dieser Arbeit wiederholt auf die laxe Handhabung der Sicherheitsvorschriften durch den Betrieb hingewiesen (vgl. Bsp. 3.1ff. u. 3.10ff.).

---

1) O.Kahn-Freund; Der Funktionswandel des Arbeitsrechts. In: T. Ramm (Hg.); Arbeitsrecht und Politik. Neuwied 1966, S. 213 (zitiert nach L. Unterseher, a.a.o., S.34). Das Bundesarbeitsgericht formuliert diesen Zusammenhang folgendermaßen: "Bei dem Einzelarbeitsverhältnis steht der Arbeitnehmer, der in der Regel nur über seine Arbeitskraft verfügt, dem Arbeitgeber gegenüber, der als Inhaber der Produktionsmittel den Arbeitnehmem gemeinhin wirtschaftlich überlegen ist. Dort besteht also ein besonderes Schutzbedürfnis für die Arbeitnehmer." (5 AZR 516/65, n. H.H. Butz, a.a.o., S.19.)

Daneben werden Verstöße gegen das Mutterschutzgesetz berichtet (Röhrer, S. 133). Einen Überblick über das quantitative Ausmaß von Gesetzesübertretungen in diesem Bereich gibt eine Befragung zum Jugendarbeitsschutzgesetz:

> Befragt wurden 12658 Jugendliche an 14 Berufsschulen. 2260 waren weder bei ihrer Einstellung noch vor Ablauf des 1. Ausbildungsjahres ärztlich untersucht worden. Nur 2951 waren nachuntersucht worden (d.h. entsprechend den Bestimmungen zwei Drittel nicht).
> Bei 61,9 Prozent der Jugendlichen unter 16 Jahren wurde die vorgeschriebene Wochenarbeitszeit überschritten, darunter
> 256 Jugendliche über 46 bis 51 Stunden
> 87 Jugendliche über 51 bis 56 Stunden
> 47 Jugendliche über 56 bis 61 Stunden
> 78 Jugendliche über 61 bis 66 Stunden
> 68 Jugendliche über 66 bis 71 Stunden
> 37 Jugendliche über 71 Stunden
> Auch bei 28% der 16-18jährigen wurde die Höchstarbeitszeit überschritten.
> 307 Jugendliche hatten überhaupt keinen Urlaub, 1946 Jugendliche zuwenig erhalten. Insgesamt wurden bei den 12658 Befragten 15724 Verstöße gegen das Jugendarbeitsschutzgesetz festgestellt. (Tscheliesnig, S. 40f.)

Selbst wenn man bei vielen der Antworten beispielsweise zur Arbeitszeit Aufschneiderei unterstellt, bleibt ein erhebliches Maß an Verstößen. Daß sich diese nicht etwa nur auf Handwerksbetriebe beschränken, wies die IG Chemie anhand einer Befragung von Jugendlichen nach, die aus Betrieben mit mindestens 300 Beschäftigten kamen (ebd., S.41f.). [1)]

Offenbar versuchen aber in nur einem Teil der Fälle die Betroffenen, ihre Rechte durchzusetzen. Das liegt zum einen an der mangelnden Information der Arbeiter (vgl. z.B. Röhrig, S.133), zum anderen am massiven Druck der Vorgesetzten (vgl. z.B. Dorroch (1), S.175). Hier spielt das Aussprechen der Kündigungsdrohung eine besondere Rolle. Der Arbeiter muß also bei der Wahrung seiner Rechte mit der Kündigung rechnen (s.a. Wallraff (1), S.63), die er wiederum i.d.R. nur bei

---

1) Vgl. hierzu auch E. Stark; Die Lage der Arbeiterjugend in der Bundesrepublik nach 1960. Frankfurt/M 1973, S.55ff.

günstiger Arbeitsmarktlage riskieren kann. So ist die faktische Geltung des Arbeitsschutzes abhängig von der ökonomischen Situation der Industriearbeiter.

Dem erheblichen Risiko einer Klageerhebung steht eine minimale Strafandrohung gegenüber, so daß man sich zum Teil gar keine Mühe mehr macht, Verstöße gegen die Arbeitsschutzbestimmungen zu verbergen:

(5.11) Er winkte verächtlich ab. "Pah, Rechte, Lehrvertragsgesetze!" rief er. "Was soll das Ganze! Die Praxis sieht eben anders aus..." (Dorroch (1), S.106; vgl. auch Neuneier (3), S.70)

Das wird verständlich, wenn man sich einmal die Rechtsprechung auf diesem Gebiet vor Augen hält; hier wiederum am Beispiel des Jugendschutzes:

> Es sind Fälle bekannt geworden, in denen nachweislich eine Weigerung der Staatsanwaltschaft vorlag, Strafverfahren durchzuführen. Begründet wurde die Weigerung damit, daß die Erziehungsberechtigten mit der verbotswidrigen Beschäftigung der Jugendlichen einverstanden gewesen seien. Erst nachdem die Staatsanwaltschaft darauf hingewiesen wurde, daß ein Strafverfolgungszwang besteht, bequemte sie sich, Anklage zu erheben. (Welt der Arbeit, 1.9.1967; zit. nach Tscheliesnig,S.42)

Bei insgesamt 58654 Beanstandungen gegenüber der Gewerbeaufsicht wurden 1965 nur 1322 Verwarnungen ausgesprochen, 516 Bußgeldverfahren und 199 Strafverfahren eingeleitet, sowie 108 Bestrafungen vorgenommen (ebd., S.43).

Mit dem Arbeitsschutzrecht versuchte der Gesetzgeber, die persönliche Abhängigkeit der Beschäftigten innerhalb der grundsätzlich aufrecht erhaltenen Fiktion des freien Individualvertrages zu berücksichtigen. Die Arbeiter selbst reagierten auf diese Situation, indem sie sich zu Gewerkschaften zusammenschloßen und kollektive Verhandlungen mit den Unternehmern erzwangen. Diese Praxis wurde 1918 mit der Verordnung über Tarifverträge zum Bestandteil des Arbeitsrechtes, heute in der Fassung des Tarifvertragsgesetzes vom 9.4.1949.

Während das BGB den Parteien beim Arbeitsvertrag fast völlig freie Hand läßt in der Bestimmung von Leistung und Gegenleistung, grenzen Arbeitsschutzgesetze und Tarifverträge diesen Spielraum ein, indem sie unabdingbare Mindestbedingungen setzen. Dabei legen die Tarifverträge insbesondere die Mindestentlohnung zwischen den Tarifvertragsparteien fest. Auf der anderen Seite beschränken sie die Leistungspflicht der Arbeiter über die Arbeitsschutzbestimmungen hinaus, beispielsweise durch Urlaubs- und Arbeitszeitregelungen und konkretisieren sie, indem sie zugleich mit den Lohngruppen die diese definierenden Tätigkeitsmerkmale angeben.

Eine vierte Ebene des Arbeitsrechts wird durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Es bestimmt "nicht nur die Organisation und die Rechte der Betriebsräte und Jugendvertretungen, sondern hat darüber hinaus dem Arbeitgeber und Betriebsrat in Gestalt der Betriebsvereinbarung (§77BetrVerfG) ein rechtliches Instrument in die Hand gegeben, die betriebliche Ordnung und Rechtsverhältnisse des Arbeitgebers zu den Arbeitnehmern innerhalb der besonderen sozialen Rechtsgemeinschaft, die der Betrieb im arbeitsrechtlichen Sinne heute darstellt, zu gestalten."[1)]

Die Betriebsvereinbarungen regeln insbesondere die Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat. Dazu gehören beispielsweise Betriebsordnungen (vgl. Bsp. 1.7), der Inhalt von Personalfragebögen und die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Trotz dieser Mitspracherechte eines von der

---

1) H.H.Butz, a.a.o., S.30. Der hier implizierte Begriff der "Betriebsgemeinschaft" verweist auf die konträre Stellung von Tarif- und Betriebsrecht, die einmal vom Konflikt, zum andern von der Harmonie zwischen den Arbeitsvertragsparteien ausgehen. Auch die Umstände seiner Entstehung nach dem ersten Weltkrieg deuten darauf hin, daß das Betriebsrecht gegen die Gewerkschaften gerichtet war (vgl. L.Untersehner, a.a.o., S.36ff.).

Arbeitnehmerschaft gewählten Vertreters scheinen diese oft nicht zur Zufriedenheit der Arbeiter auszufallen, wie in Teil I dieser Arbeit mehrfach deutlich wurde. Es ergibt sich daher die Frage nach der faktischen Stellung des Betriebsrates.

Zunächst einmal sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bereits im Gesetz erheblich eingeschränkt. Das gilt beispielsweise für die wichtigsten Fälle von Kündigungen:[1)]

(5.12) Bei Entlassungen ist der Betriebsrat vorher "anzuhören". Entläßt der Unternehmer trotz Einspruch, spricht der Betriebsrat dem Betroffenen sein Bedauern aus: "Kannst ja mal zum Arbeitsgericht gehen, Kumpel, vielleicht unterstützen die die Meinung unserer Seite über deinen Fall. Läuft vielleicht auf eine anständige Abfindung hinaus, denn ob der Alte dich behält..." (Kammrad, S.95)

Darüber hinaus werden die Betriebsräte der Schweigepflicht (§ 79 BetrVerfG) und der Friedenspflicht unterworfen:

(5.13) Das beginnt gleich mit dem hübschen Satz: Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten im Rahmen der geltenden Tarifverträge "vertrauensvoll" und zum "Wohle des Betriebes" und seiner Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des "Gemeinwohls" zusammen! Wirklich eine sehr "wohlwollende" Geschichte... Die Arbeit und der "Frieden des Betriebes" dürfen nicht gefährdet werden. Das heißt nach dem Gesetzestext, wehe dem gewerkschaftlich organisierten Betriebsrat, der es wagt das Wort Streik in den Mund zu nehmen, der sich mit seinen Kollegen auch nur über die Möglichkeit eines Streiks unterhält. Er gefährdet die emsige Arbeit und die friedliche Stille. Schlimmes kann dem "Bösen" passieren! Schlimmes passiert ihm auch, wenn er die im §55 auferlegte Schweigepflicht verletzt.
Wenn der Unternehmer es so will, darf kein Betriebsratsmitglied den Kollegen gegenüber davon sprechen, daß die Firma die Absicht hat, in zwei Monaten zweihundert Arbeitsplätze zu verlegen und zum Teil ersatzlos zu streichen. Es soll ja bis zum letzten Tag ohne Unruhe voll produziert werden. Der Betriebsrat darf sich dann lediglich im engen Kreis Gedanken darüber machen und Vorschläge unterbreiten, denn - er bestimmt ja mit. Was die Kollegen ihren gewählten Vertretern später sagen, steht auf einem anderen Blatt. Mit dem § 55 im Rücken hat der Betriebsrat dann kleinlaut zu er-

---

1) Vgl. dazu H.H. Butz, a.a.o., S.202ff. H.-Ch. Matthes; Einstellung und Kündigung. Leitfaden für Betriebe, Betriebsräte und Gewerkschaften. Bonn 1974, S. 102ff.

klären: "Das Gesetz, Kollegen! Schweigepflicht! Konkurrenzgründe! Betriebsfrieden! Abwerbung!" (ebd.; vgl. auch Bsp. 1.6) [1]

Zwar unterliegt der Betriebsrat einem weitgehenden Kündigungsschutz (§103BetrVerfG) doch besitzen die Unternehmen offenbar auch so genügend Mittel, um in vielen Fällen einen ihnen genehmen Betriebsrat einzusetzen (vgl. Bsp. 3.58f.). Dieser kann einerseits sehr massiv gegen die Interessen der Arbeiter handeln, etwa indem er nach §104BetrVerfG die Entlassung von Arbeitern verlangt, die den Betriebsfrieden gestört haben. Andererseits kann ein solcher Betriebsrat dazu benutzt werden, die Wahl einer wirksamen Interessenvertretung sehr zu erschweren. Wenn nämlich der bestehende Betriebsrat zustimmt, können Wahlbewerber entlassen werden (§103BetrVerfG). In einem Falle wird sogar berichtet, daß der Betriebsrat selbst die Kündigung seiner Opposition verlangt (Maier, S. 91 u. 94).

Fassen wir die wichtigsten Aspekte der Klassenlage des Industriearbeiters noch einmal kurz zusammen:
Wir hatten zunächst analytisch unterschieden zwischen ökonomischer und rechtlicher Situation. Die rechtliche Situation läßt sich klassifizieren nach der Art der Gesetze, die innerhalb eines konkreten Handlungskontextes relevant sind, bis hin zu den einzelnen Vorschriften. Inwieweit diese für das Verhalten Bedeutung erlangen, hängt dabei ab von den Kenntnissen des Akteurs, sowie von dessen Beurteilung der Durchsetzungschancen einer auf das Arbeitsrecht gestützten Strategie.

---

1) Die Friedenspflicht des Betriebsrates gibt die bereits mehrfach deutlich gewordene Tendenz des Arbeitsrechtes in der BRD in einem Begriff wieder: Milderung der Abhängigkeit des Arbeitnehmers durch Arbeitsschutzrecht und Mitbestimmung nach dem BetrVerfG "von oben" gegen den Klassenkampf "von unten". Hierin unterscheidet sich die Situation in der BRD grundsätzlich von den anderen westlichen Industrienationen, was nicht zuletzt in der Häufigkeit von Streiks ihren Ausdruck findet.

Diese Erfolgschancen werden nicht zuletzt durch das Ausmaß der Ökonomischen Abhängigkeit des Arbeiters von seinem Betrieb bestimmt, die sich daran bemißt, wielange bei Wegfall seines Arbeitseinkommens der als minimal erachtete Lebensstandard seines Haushalts aufrecht erhalten werden kann, im Vergleich zur voraussichtlichen Dauer der Arbeitslosigkeit. Die Mindestausgaben eines Haushalts hängen dabei von dessen Größe, also insbesondere der Zahl der Kinder ab, sowie von der Höhe der längerfristig eingegangenen finanziellen Verpflichtungen, wie Miet- und Ratenzahlungen. Dem steht das gesamte verfügbare Einkommen des Haushalts gegenüber, bestehend aus zusätzlichen Arbeitseinkommen, Auflösung von Vermögen oder Arbeitslosen- und Sozialhilfen. Die Dauer der Arbeitslosigkeit wird zum einen von allgemeineren Faktoren wie Branchenkonjunktur und regionaler Wirtschaftsstruktur bestimmt, zum anderen von individuellen Risikofaktoren wie Alter, Art der Qualifikation und Mobilitätsbereitschaft[1]. Sämtliche genannten Einflußfaktoren der ökonomischen Abhängigkeit bezeichnen dabei gleichzeitig mögliche Dimensionen der Klassifikation. Statt diese weiter zu explizieren, fragen wir nun nach den konkreten Arbeitsbedingungen, wie sie sich aus den Weisungsbefugnissen des Unternehmers ergeben.

---

1) Vgl. F. Böhle, N. Altmann; Industrielle Arbeit und Soziale Sicherheit. Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozess und auf dem Arbeitsmarkt. Frankfurt/M. 1972; sowie B. Lutz, F. Weltz; Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. Zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität. Frankfurt/M. o. J. (RKW 1966). Die Situation der Vorarbeiter und Meister unterscheidet sich im Übrigen nur graduell von der der anderen Industriearbeiter, da sie zwar finanziell etwas besser gestellt sind, auf der anderen Seite aber ihre Position an den Betrieb gebunden ist und bei einem Arbeitsplatzwechsel verloren geht.

C. Die betriebliche Situation der Industriearbeiter

Die finanzielle Lage zwingt den Arbeiter dazu, seine Arbeitskraft zu verkaufen; der Arbeitsvertrag erlegt ihm die Gehorsamspflicht gegenüber dem Arbeitgeber auf und räumt diesem mit dem Direktionsrecht nicht näher konkretisierte Weisungsbefugnisse ein. Auf der Grundlage dieses Rechtes werden die Arbeitsaufgaben der Beschäftigten bestimmt, ihre Einhaltung überwacht und Abweichungen vom Sollzustand sanktioniert. Der Unternehmer allein kann in größeren Betrieben diese Befugnisse nicht mehr wahrnehmen. Er delegiert daher Kompetenzen und so entsteht die betriebliche Hierarchie, deren unterste Ebenen im Mittelpunkt unseres Interesses stehen.

Während sich Arbeiter, Vorarbeiter und Meister in ihrer ökonomischen und rechtlichen Situation kaum voneinander unterscheiden, macht die Verteilung der Kompetenzen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen nun eine Differenzierung bei der Analyse ihrer betrieblichen Situation erforderlich. Allerdings sind die Arbeitsaufgaben seiner Untergebenen ebensogut Aspekte der Situation eines Meisters, wie dessen Kompetenzen einen Bestandteil der Situation des Arbeiters darstellen. Und auch die Stufenleitern der Hierarchie vom Betriebsleiter und seinen Stabsabteilungen bis hin zur Unternehmensspitze und somit die gesamte Organisation des Unternehmens sind Aspekte ihrer gemeinsamen Situation, wenn sich auch in den Einstellungen hierzu Unterschiede ergeben mögen.

Für den einzelnen Akteur konkretisiert sich die Organisation des Betriebes zunächst in seiner Arbeitsrolle. Diese gilt es als erste zu analysieren, um dann über die Beschreibung der Kontrollstruktur und des Sanktionssystems der Unternehmung die Konsequenzen zu klären, die sich aus alternativen Verhaltensweisen gegenüber den damit verbundenen Anforderungen ergeben.

1. Die Arbeitsrolle

Unter der "Arbeitsrolle" wollen wir mit Offe die Gesamtheit der "mit einem bestimmten Arbeitsplatz oder einer bestimmten Arbeitsaufgabe verbundenen Regeln" verstehen, die "durch sanktionierte und institutionalisierte Erwartungen konstituiert" sind[1]. Diese Regeln lassen sich danach unterscheiden, in welchem Maße sie auf eine konkrete Arbeitsaufgabe spezifisch zugeschnitten sind und für welche Zahl von Arbeitern sie dementsprechend Gültigkeit beanspruchen. Für die arbeitsplatzspezifischen Regeln verwenden wir den bereits eingeführten Begriff der "technischen Umgangs- oder Verfahrensregeln", während der Terminus der "normativen Orientierungen" auf allgemeinere Normen bezug nimmt[2].

Diese Regeln definieren das "Soll" für den Arbeiter. Dabei ist für ihn nicht nur die Festlegung der Arbeitsaufgabe selbst von belang, sondern ebenso, wer ihre einzelnen Aspekte letztlich bestimmt und wie dies geschieht. Beziehen wir diese Gesichtspunkte in die Analyse der Arbeitsrolle mit ein, so erhalten wir gleichzeitig einen genaueren Überblick über die Kompetenzverteilung innerhalb der Hierarchie des Unternehmens.

a) Die normativen Orientierungen

Einen bedeutsamen Teil der "normativen Orientierungen" haben wir bereits im vorangegangenen Kapitel behandelt: das Arbeitsrecht. Darin werden sowohl der Inhalt der normativen Orientierungen im wesentlichen abgesteckt, als auch die Kompetenzen zu ihrer Konkretisierung benannt. Wir können uns daher hier auf einige zusammenfassende Bemerkungen beschränken.

---

1) C. Offe, a.a.o., S. 26f.

2) ebd., S.29. Die weitere Unterscheidung der "normativen Orientierungen in "regulative Normen" und "extrafunktionale Orientierungen" (ebd.) ist zum einen methodisch fragwürdig (funktional wofür?), andererseits für unsere Fragestellung verzichtbar.

Arbeitsschutzrecht, Tarifrecht und die Institutionen des Betriebsverfassungsgesetzes unterliegen nicht der Disposition des Unternehmens, was die Gestaltung einzelner Arbeitsverhältnisse innerhalb des Geltungsbereichs dieser Normen anbelangt. Die Betriebsordnung dagegen, die wir in Teil I dieser Arbeit als typisches Beispiel für normative Orientierungen aufgeführt haben, wird von der Unternehmensleitung im Zusammenwirken mit dem Betriebsrat festgelegt. Wenn, wie für die Einführung in die Arbeit berichtet, Betriebsleiter oder Schichtführer, bzw. das Personalbüro auf Disziplin und Gehorsam hinweisen, so geben sie damit nur eine Forderung weiter, die in der Betriebsordnung und grundsätzlich bereits in der Gehorsamspflicht nach dem BGB-Arbeitsvertrag verankert ist.

b) Die Arbeitstypen

Wenden wir uns nun ausführlicher den "technischen Umgangs- oder Verfahrensregeln" zu. Sie bezeichnen die Arbeitsaufgabe im engeren Sinne. Bei unserer Darstellung der Einweisung in die Arbeitsaufgabe hatten wir implizit folgende Dimensionen unterschieden:

- Art der Verrichtung,
- Qualität der Ausführung und
- Intensität (Menge/Zeit) der Verrichtung.

Fragen wir nun zunächst danach, welche Arten der Verrichtung von den Akteuren im deskriptiven Teil unserer Arbeit ausgeführt werden[1].

---

1) Mittlerweile sind wir auf einem Abstraktionsniveau angelangt, wo Unterschiede in der Situation unserer Akteure und der anderer Industriearbeiter sichtbar werden. Für die Erklärung der dargestellten Interaktionen ist aber nur erstere relevant, so daß hier nicht die gesamte Breite der vorhandenen Arbeitstypen analysiert zu werden braucht.

Auch bei der Klassifikation der Arbeitsaufgaben können wieder verschiedene Abstraktionsniveaus verwendet werden, wie z.B. das der"Verrichtungen", wie Bohren, Fräsen usw., oder das der "Arbeitsfunktionen", wie Bearbeiten, Montieren und Verpacken[1]. Die Klassifikation der Arbeitstypen von Kern/Schumann erscheint uns gegenüber solchen Detailaufnahmen analytisch fruchtbarer zu sein und soll deshalb hier zugrunde gelegt werden.[2]

Im reinen Handbetrieb steht die menschliche Arbeitskraft im Zentrum der Produktionsplanung. Technische Einrichtungen dienen nur dazu, die menschlichen Arbeitshandlungen zu unterstützen und zu erleichtern. Handarbeit findet sich in den von uns analysierten Texten regelmäßig als Gruppenarbeit. Dabei können die folgenden Kooperationsformen unterschieden werden: Bei der teamartigen Kooperation ist die Organisation bei der Erledigung der gemeinsamen Arbeitsaufgabe weitgehend der Gruppe selbst überlassen; insbesondere besteht keine vorgegebene Arbeitsteilung[3]. Beispiele sind der Kohlenabbau unter Tage und die Endmontage in einer Maschinenfabrik. Linienartige Kooperation zeichnet sich demgegenüber durch extreme Arbeitsteilung aus, wobei der Arbeitsgegenstand mit der Hand weitergereicht wird.[4]

Wird der Transport des Arbeitsgegenstandes mechanisiert, so haben wir es mit Fließbandarbeit zu tun. Extreme Arbeitsteilung ohne direkte Kooperation kennzeichnet dagegen die Maschinenbedienung. Im Unterschied zur Handarbeit steht hier die technische Einrichtung im Mittelpunkt der Produktionsplanung. Als letzter Arbeitstyp, der für uns von Interesse ist, sei hier die Steuerarbeit genannt, wie sie z.B. ein Kranführer zu verrichten hat. Über ständige Eingriffe steuert er einen vollmechanisierten Prozess.

---

1) H. Kern, M. Schumann, a.a.o., Teil II, Tab.III/3, S.84ff.

2) H. Kern, M. Schumann, a.a.o., Teil I, S.70ff. und Teil II, Tab. III/5, S. 88ff.

3) Vgl. H. Popitz, H.P. Bahrdt, E.A. Jüres, H. Kesting; Technik und Industriearbeit, a.a.o., S. 47ff.

4) Vgl. H. Kern, M. Schumann, a.a.o., Teil II, S. 120.

Für die Unterscheidung der hier angeführten Arbeitstypen sind technische Faktoren - im Gegensatz zur Annahme von Kern und Schumann - von nur geringer Bedeutung. Ein und dieselbe Bohrmaschine beispielsweise kann im Rahmen von Handarbeit und in Form der Maschinenbedienung verwendet werden (vgl. Bsp. 2.11). Wir haben deshalb den Gesichtspunkt der primären Einheit in der Produktionsplanung hervorgehoben, der sich beispielsweise in der Kostenkalkulation wiederfindet in der Wahl zwischen Arbeits- oder Maschinenstunden als Berechnungseinheit. Auch das Fließband ist eher charakterisiert durch die Abstimmung der Taktzeiten, denn durch die Mechanisierung des Transportes, dienen doch z.B. Kräne in Montagehallen auch dem Transport handwerklich gefertigter Teile.[1)]

Die von uns analysierten Arbeitstypen basieren also auf der unterschiedlichen Organisation der Produktion[2)]. Diese wiederum hängt im wesentlichen ab von der Art der betrieblichen Produktionsaufgabe[3)]. Im Bergbau oder in einem Stahlwerk, das große Einzelprojekte abwickelt, erweist sich die exakte Planung der Produktion als äußerst aufwendig und angesichts ständig wechselnder Gegebenheiten zum Teil sogar als unmöglich. "Improvisation" am Arbeitsplatz erhält so das Übergewicht gegenüber der Vorplanung "von oben". Das andere Extrem einer fast völligen Vorausplanung der Produktion findet sich in der "process production" der chemischen Industrie, sowie in etwas abgeschwächter Form in der für uns relevanteren Fließbandfertigung [4)].

---

1) Der Unterschied zwischen Maschinenbedienung und Steuerarbeit ist dagegen primär technischer Art. Steuerarbeit taucht allerdings in unserer Arbeit nur am Rande auf.

2) Insoweit ist die hier verwendete Unterscheidung von Elementen der Arbeitsrolle inadäquat, da Offe primär auf technische Faktoren abstellt.

3) S.o. S. 110ff.

4) Diese Betrachtung ist zu spezifizieren im Hinblick auf einzelne Produktionsabteilungen. Selbst wenn sich aus dem Ab-satzprogramm des Betriebes nur die Fertigung einzelner Produkte ergibt, so kann doch die Teilefertigung standardisiert sein, so daß hier Merkmale der Serienproduktion auftreten.

Vorausplanung ermöglicht Arbeitsteilung und damit den Übergang von der Handarbeit (i.S.v. handwerklicher Arbeit) zur repetitiven Teilarbeit. Daraus ergibt sich der entscheidende Unterschied zwischen den von uns untersuchten Arbeitstypen: Arbeiter in der handwerklichen Fertigung bekommen das Endprodukt bezeichnet, beispielsweise in Form einer Konstruktionszeichnung (Dorroch (1), S.15) oder auch als mündliche Anweisung bei kleineren Aufgaben (Bsp. 2.6ff. u. 2.15). Dies geschieht i.d.R. durch den Meister oder einen Vorarbeiter.

Bei der repetitiven Teilarbeit dagegen hat der Arbeiter nur einen verschwindend geringen Teil der Bearbeitung des Produktes zu übernehmen, das er in seinem Endzustand oft überhaupt nicht zu Gesicht bekommt und das er manchmal noch nicht einmal dem Namen nach kennt. Dementsprechend beschränken sich die Anweisungen des Vorarbeiters oder Meisters auf das Nennen der Verrichtung oder die Bezeichnung der Maschine, an der diese auszuführen ist (vgl. Bsp. 2.11 u. 2.13).

Für den Arbeiter bedeutet dies vor allem einen erheblichen Unterschied in seinem Dispositionsspielraum[1]. Liegt die Abfolge einzelner Verrichtungen bei handwerklicher Fertigung weitgehend in seinem Ermessen, so kann er bei repetitiver Teilarbeit höchstens noch die Arbeitsgeschwindigkeit variieren. Im Arbeitsablauf jedoch ist er festgelegt. Selbst die Verfügung über den Arbeitsrythmus wird ihm noch genommen, wenn er am Fließband beschäftigt ist[2]. Auch der Umfang dieses Spielraums ist allerdings nicht primär technisch determiniert: selbst am Fließband kann man vorarbeiten. Die extreme Restriktivität dieses Arbeitstyps liegt vielmehr in der Höhe der Leistungsnormen begründet.

---

1) Hier soll einmal von den Konsequenzen für die Qualifikation abgesehen werden.

2) Vgl. dazu die Unterscheidung von initiativen und präventivem Einfluß bei B. Lutz; Krise des Lohnanreizes. Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie. Frankfurt/M. 1975, S.81f.

c) Die Leistungsnormen

Um es noch einmal zu wiederholen: Bei jedem der bisher besprochenen Arbeitstypen ist es technisch möglich, daß die Arbeiter Pausen machen, um sich zu erholen, zu unterhalten oder zur Toilette zu gehen. Dagegen finden wir auch bei rein handwerklicher Arbeit Fälle, in denen solche Pausen nicht eingelegt werden können (vgl. Wallraff (1), S.29ff.). Entscheidend ist in jedem Falle die Höhe der Leistungsnormen, die den Arbeitern vorgegeben wird.

Die Bestimmung der Leistungsnormen ist nun allerdings ihrerseits abhängig von technischen Gegebenheiten. Bei der Betreuung von Maschinen etwa ergibt sich ein Maximum durch den höchstmöglichen Maschinentakt. Die Leistung eines Arbeiters kann dann nur durch Mehrmaschinenbedienung gesteigert werden. Eine ähnliche Taktvorgabe ist zu berücksichtigen, wenn am Fließband einzelne Arbeitsplätze geändert werden. Auch hier kann ein Arbeiter dann an mehreren Bändern gleichzeitig eingesetzt werden (vgl. Wallraff (1), S.10) oder ihm werden zusätzliche Verrichtungen zugeteilt. Auch organisatorische Faktoren haben Einfluß auf die Leistungsnormen. So ist deren exakte Bestimmung durch eine spezielle Refa-Abteilung nur dann ökonomisch sinnvoll, wenn die fraglichen Teile in größeren Serien produziert werden. Bei Einzelfertigung jedoch erfolgt die Festlegung der Normen oft völlig willkürlich (vgl. Bsp. 2.43).

Wenn auch durch die Arbeitstypen die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Bestimmung der Leistungsnormen gesetzt sind, so handelt es sich doch bei der Normsetzung selbst um einen typisch sozialen Prozess. Wir haben diesen Prozess in Teil I dieser Arbeit unter den speziellen Aspekten der Rationalisierung und der Festlegung der Akkordnormen ausführlich dargestellt, insbesondere anhand der Interaktionen zwischen Arbeitern und Zeitnehmern. Hinzuzufügen ist nur noch, daß die direkten Vorgesetzten -, die im Übrigen genausogut "Opfer" der Refa-Abteilung sind (vgl. Meinsen (1), S.104), - dann die Leistungsnormen angeben,

wenn diese nicht offiziell gesetzt werden dürfen, wie bei Lehrlingen z.B. Oft beschränkt sich dann diese Soll-Vorgabe auf ein ständiges Antreiben während der Arbeit. Ansonsten vollzieht sich die Weitergabe der Normen an den Arbeiter vorwiegend mit Hilfe von Arbeitsbegleitzetteln, auf denen auch die Qualitätserfordernisse der Revisionsabteilung angegeben sind (vgl. etwa Bsp. 2.11).

Fragt man auf Grund dieser sehr stark eingeschränkten Anweisungskompetenzen der direkten Vorgesetzten nach deren Hauptaufgabe, so ist zu berücksichtigen, daß mit der Setzung der Normen allein noch nicht deren Durchsetzung garantiert ist. Dazu bedarf es eines umfangreichen Kontroll- und Sanktionssystems, in dem Meister und Vorarbeiter eine wichtige Stellung einnehmen. Das bedeutet umgekehrt, daß auch die Setzung der Leistungsnormen die Restriktivität einer Arbeit nur unzureichend angibt. Um die Handlungsalternativen der Arbeiter beurteilen zu können, müssen wir also neben den normativen Orientierungen, den technischen Regeln und Leistungsnormen die Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen analysieren, die den Grad der Normierung bestimmen.

2. Die Kontrollstruktur des Betriebes

Über die Kontrolle und Sanktionierung abweichenden Verhaltens im Betrieb haben wir bereits in Teil I dieser Arbeit relativ ausführlich berichtet, so daß wir uns hier auf einige grundlegende Zusammenhänge beschränken wollen. Dazu greifen wir zunächst noch einmal den Unterschied zwischen ergebnis- und ausführungsbezogener Kontrolle auf.[1)]

---

1) Dabei handelt es sich um eine in der Organisationssoziologie durchaus übliche Unterscheidung. Vgl. dazu etwa W. G. Ouchi, M. A. Maguire; Organizational Control: Two Functions. ASQ 20 (1975), S.559-569.

a) Ergebnisbezogene Kontrolle

Die direkte Kontrolle des Arbeitsergebnisses hinsichtlich Menge und Qualität erscheint auf den ersten Blick als völlig ausreichend, die Erfüllung einer Teilaufgabe innerhalb des Gesamtzieles des Industriebetriebes zu gewährleisten. Die direkten Vorgesetzten könnten von Kontrollaufgaben weitgehend entlastet werden, da diese i.d.R. ebenso von Arbeitsvorbereitung und Revisionsabteilung übernommen wird wie die Angabe der Leistungs- und Qualitätsnormen. Diese bedienen sich dabei Inspekteuren (vgl. Bsp. 2.16) oder Anschreibern, sofern sich die Kontrolle des Ergebnisses nicht schon durch den Takt des Bandes erübrigt.

Hier stoßen wir allerdings bereits auf Lücken, die sich in Handlungschancen der Arbeiter bemerkbar machen. Wenn auch am Band das Auslassen einzelner Takte durch die Qualitätskontrolle der Inspekteure miterfaßt wird, so können die Arbeiter doch durch Sabotage das ganze Band stillegen und eine spätere Zurechnung anhand des Arbeitsergebnisses unmöglich machen (vgl. Bsp. 2.32). Dagegen sind bei den anderen Arbeitstypen solche Zuordnungen von Abweichungen möglich, wenn schon nicht auf einzelne Arbeiter, so doch auf Arbeitsgruppen. Und mit der generellen Belastung des Arbeiters mit der Schuld an der Unterbrechung versucht man dann häufig genug, Kontrollen des Arbeitsvollzuges zu vermeiden.

Während bei der repetitiven Teilarbeit auf Grund der hohen Arbeitsteilung und der geringen Taktzeit Abweichungen von der Norm bei der anschließenden Kontrolle generell rechtzeitig genug erkannt und abgestellt werden können, um größere Störungen im Produktionsablauf zu vermeiden, müssen bei größeren Arbeiten, wie sie beim handwerklichen Arbeitstyp vorkommen, Zwischenkontrollen vorgenommen werden, damit Zeitverlust oder auch Materialvergeudung in Grenzen bleiben. Dabei handelt es sich allerdings eher um stufenweise Ergebniskontrollen, als um eine Kontrolle der Ausführung einer Verrichtung.

b) Ausführungsbezogene Kontrolle

Die ausführungsbezogene Kontrolle richtet sich auf den Vollzug einer Arbeitsaufgabe, nicht auf das Arbeitsergebnis. Selten dient sie dazu, Fehler rechtzeitig zu erkennen und abzustellen (vgl. Bsp. 1.12); sehr viel häufiger wird nur die Arbeitsgeschwindigkeit kontrolliert, bzw. das Einlegen von Pausen. Am Fließband läßt sich auf diese Weise gleich das Arbeitsergebnis miterfassen und es erübrigt sich dessen Kontrolle, wenn auf diese Weise erreicht wird, daß die Arbeiter an ihrem Platz bleiben. Eine solche Substitution der ergebnisbezogenen Kontrolle durch die Kontrolle des Arbeitsvollzuges ist aber nur bei dem extrem restriktiven Arbeitstyp der Fließbandarbeit möglich.

Weitaus häufiger dürften Kontrollen des Arbeitsvollzuges darauf zurückzuführen sein, daß Leistungsnormen entweder garnicht vorhanden sind oder aber nur unzureichend bestimmt wurden. Da diese Normen neben der zeitlichen Abstimmung der Produktion eine möglichst hohe Arbeitsproduktivität gewährleisten sollen, sind diese Mängel Anlaß insbesondere für höhere Vorgesetzte, nach ungenutzten Reserven zu suchen, wie sie sich etwa in Pausen der Arbeiter äußern.

(6.1) Obermeister K. zerbrach sich seinen Kopf, wo man die Produktion noch steigern könnte. Er muß lange überlegt haben, bis sein Blick auf die Richtmaschine fiel. Die drei dort wirbelten mit ihren Armen nicht so in der Luft herum wie die an den anderen Maschinen, hier mochten noch unerschöpfte Reserven liegen. Er wurde mit seiner "Entdeckung" bei der Werksleitung vorstellig und legte einen Produktionssteigerungsantrag vor, den man ohne weiteres genehmigte. (Wallraff (1), S. 63)

Gleichzeitig scheinen diese höheren Vorgesetzten Druck auf die Meister auszuüben, sobald sie solche "unerschöpften Reserven" entdecken. So kommt es dazu, daß die Meister ihre Arbeiter dazu auffordern, irgendwelche überflüssigen Tätigkeiten auszuführen, wenn aus irgendwelchen Gründen diese ihre Arbeit nicht fortsetzen können (ebd., S.13).

Die Meister kontrollieren aber auch von sich aus die Intensität der Arbeit. Dies umso mehr, je unsicherer die Bestimmung der Leistungsnormen ist; also insbesondere in der Einzelfertigung (vgl. Bsp. 2.27ff.). Sind dabei, etwa auf Grund der räumlichen Gegebenheiten, die Meister überfordert, so werden Vorarbeiter zu ihrer Unterstützung eingesetzt (vgl. Bsp. 2.28f.).

(6.2) Sie geben dir einfach drei Leute und befördern dich zum Ersten Mann. Wird jetzt Mist gebaut, bist du dran, auch wenn einer von deinen Kollegen den Murks gemacht hat. Nützt wenig! Dich, den Ersten Mann, machen sie zur Sau! Nicht der Kumpel -, du hast nicht aufgepaßt! Du hast geschlafen, hast die Aufsichtspflicht gröblich verletzt. (Dorroch (1), S.86)

Alternativen zur Kontrolle durch Vorarbeiter sind die Gewinnung von Spitzeln unter den Arbeitern (vgl. Wallraff (2), S. 27 u. 37), die Aufforderung an die Eltern von Lehrlingen, auf ihre Kinder aufzupassen (Dorroch (1), S.92), oder auch die Mobilisierung von Kontrollen innerhalb der Arbeitsgruppen beispielsweise durch den Gruppenakkord. Das letzte Beispiel deutet bereits darauf hin, daß die Kontrollstruktur des Betriebes nur im Zusammenhang mit dessen Sanktionssystem verstanden werden kann, wobei dem Akkord eine zentrale Bedeutung zukommt.

3. Das Sanktionssystem des Industriebetriebes

Wir haben in der Arbeitsrolle das "Soll" für den Arbeiter kennengelernt und mit der Kontrolle den "Soll-Ist-Vergleich". Die Korrektur abweichenden Verhaltens der Arbeiter und die Gewährleistung von Konformität soll mit Hilfe des Sanktionssystems erreicht werden. Hierin liegt letztlich für den Arbeiter die entscheidende Einengung seines Dispositionsspielraums, stellt doch die Kontrolle allein keinen Grund dafür dar, auf Handlungsalternativen zu verzichten, die die Arbeitsrolle offenläßt. Wir unterscheiden im Folgenden zunächst zwischen positiven und negativen Sanktionen.

a) Die positive Sanktionierung

Die von Taylor propagierte Einsicht, daß man wohl mit negativen Sanktionen gewisse Verhaltensweisen unterbinden, nicht aber die Arbeiter auf die Unternehmensziele verpflichten kann, hat dazu geführt, daß positive Leistungsanreize heute generell die zentrale Stellung innerhalb des Sanktionssystem des Industriebetriebes einnehmen. An erster Stelle steht dabei die Akkordentlohnung, aber auch die verschiedenen Formen der Prämien erfüllen diese Funktionen.

Wie sehr diese positive Sanktionierung darauf ausgerichtet ist, daß innerhalb der Arbeitsrolle vorhandene Dispositionsspielräume von den Arbeitern im Sinne des Betriebes genutzt werden, zeigt sich an ihrer je nach Arbeitstypen unterschiedlichen Bemessung. Fließbandarbeit wird mit Stundenlohn bezahlt. Prämien gibt es nur bei geringen Fehlzeiten und langjähriger Betriebszugehörigkeit, um Absentismus und Fluktuation einzuschränken. Leistungslöhne finden wir dagegen überall da, wo der Arbeiter selbst den Takt der Arbeit bestimmt, und zwar selbst dort, wo organisatorisch keine adäquate Bestimmung der Leistungsnormen möglich ist.

Wie wir aber bereits in Teil I dieser Arbeit gesehen haben, stößt die Wirksamkeit der Akkordentlohnung an Grenzen, die durch die sogenannte Akkordschere abgesteckt sind. Beispiel 2.45 verdeutlicht den Hintergrund der Akkordobergrenze: die Überschneidung zweier Sanktionssysteme, der Akkordentlohnung und der Gehaltsabstufung innerhalb der betrieblichen Hierarchie (vgl. auch Bsp. 2.57). Um letztere zu verstehen, bedarf es einen kleinen Exkurses.

Wie wir bereits bei der Besprechung der Kontrollstruktur des Industriebetriebes gesehen haben, baut sich die betriebliche Hierarchie von unten her auf, indem aus den Reihen der Arbeiter einzelne zu Vorarbeitern befördert werden. Diese bekommen Anweisungs- und Kontrollbefugnisse, werden andererseits aber auch für jede Unregelmäßigkeit innerhalb ihres Kompetenzbereiches verantwortlich gemacht. So wird der durch die Vorgesetztenaufgaben gewachsene Dispositionsspielraum gleich wieder eingeengt. Um den Vorarbeiter auf die Ziele des

Unternehmens zu verpflichten, um ihn über seine Kollegen zu erheben und ihn damit gleichzeitig von ihnen zu isolieren, und nicht zuletzt als Zeichen möglichen gesellschaftlichen Aufstiegs wird der Vorarbeiter finanziell besser gestellt als seine Kollegen; von weiteren Statussymbolen einmal ganz abgesehen. Die nächste Stufe des Meisters erfordert zum Teil bereits zusätzliche Qualifikationen, ist aber prinzipiell auch noch für einen Arbeiter erreichbar -, ähnlich auch die Position des Zeitnehmers -, so daß das oben Gesagte auch für sie zutrifft.[1)]

(6.3) Damit auch wirklich alle genau nach Wunsch des Fabrikanten arbeiten, wurde bei E. ein raffiniert ausgeknobeltes Gehältersystem eingeführt. Nirgendwo fand ich mehr Abstufungen! In diesem Werk steigerte sich das System von 600,- DM bis 5000,- DM stufenweise nach oben, so daß jeder den nächst unteren verachten, den höher stehenden fürchten sollte. (Dorroch (1), S.101)

Sobald nun ein Akkordarbeiter Höchstleistungen vollbringt, kann er aber mit seinem Lohn über den des Vorarbeiters kommen, der ja i.d.R. nicht im Akkord steht. Um die Gehaltsabstufungen zu erhalten, muß daher eine Akkordobergrenze eingeführt werden, und ein Kalkulator, der sich nicht daran hält, muß mit der Kündigung rechnen (ebd.).

So stören sich die beiden Sanktionssysteme des Akkordes und der Hierarchie, die letztlich beide darauf gerichtet sind, die Leistung der Arbeiter zu erhöhen. Die Konsequenz ist, daß die Arbeiter bremsen, und um dies zu verhindern, muß der Betrieb zu zusätzlichen Kontrollmaßnahmen greifen (ausführungsbezogene Kontrolle), die dann erst eigentlich die Ernennung von Vorarbeitern erforderlich machen. Außerdem treten neben die Leistungsentlohnung dann auch negative Sanktionen, mit denen wir uns nun näher beschäftigen wollen.

---

1) Nach einer Untersuchung von R. Lepsius sind immerhin 51% der Meister innerhalb der Meisterei aufgestiegen (Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb. Ergebnisse einer Befragung von Industriemeistern. München 1954, S. 130).

b) Die negative Sanktionierung

Die negative Sanktionierung ist innerhalb der Organisation des Industriebetriebes vor allem dort verbreitet, wo das System der Leistungsentlohnung entweder lückenhaft oder überhaupt nicht anwendbar ist. So wird etwa die unerlaubte Benutzung von Werkzeugverbesserungen mit einem Verweis geahndet (vgl. Bsp. 2.55), um das durch die Akkordschere verursachte Bremsen zu erschweren. Auch Verspätungen von Akkordarbeitern werden offensichtlich aus diesem Grunde zusätzlich zu den damit ohnehin verbundenen Akkordeinbußen bestraft.

Als Alternative zur Prämienzahlung dient die negative Sanktionierung weiterhin der Verhinderung von Absentismus und Fluktuation. Dabei kann sich die Sanktionierung der Fluktuation nur auf die Erschwerung der Arbeitssuche beziehen, etwa durch entsprechende Vermerke im Zeugnis oder auch durch die erwähnten "schwarzen Listen". In bezug auf letztere zeigt sich, daß Sanktionen genauso gut wirken, wenn ihre Androhung nur auf Gerüchten beruht. Damit ist es im Interesse der Unternehmer, diese nicht zu widerlegen.

Der Schwerpunkt der negativen Sanktionierung liegt allerdings dort, wo keine Leistungsentlohnung praktizierbar ist. So wird etwa die Sabotage am Fließband mit der Kündigung bedroht. Auch Handwerker, wie der Elektriker aus Beispiel 2.15, oder Kranführer werden durch die ständige Drohung mit der Kündigung angetrieben. Dort, wo teure Anlagen zu bedienen sind, kommen Schadensersatzansprüche hinzu, die einen Arbeiter finanziell ruinieren können (vgl. Wallraff (1), S. 81 u. 97; v.d.Grün (2), S. 148).

Starken negativen Sanktionen sind auch die direkten Vorgesetzten der Industriearbeiter ausgesetzt. Ähnlich wie sie Arbeiter an schlechtere Arbeitsplätze versetzen können, so sind auch sie in der ständigen Gefahr, ihre "Vorzugsstellung" zu verlieren.

(6.4) Vor vielen Jahren war ich hier Vorarbeiter. Ich habe den Kumpels geholfen, beraten, aber das mögen die Herren da oben ja nicht. Zwischen Vorarbeiter und Arbeiter besteht ein zu gutes Verhältnis, hieß es damals ... und seitdem stehe ich wieder an der Maschine... bin selber schuld. Ja, ein Unternehmerknüppel, der nicht treibt, taugt nicht zum Vorgesetzten... (Sowka (3), S.71)

Da viele von ihnen zudem ihren Aufstieg nicht allgemeinen, sondern betriebsspezifischen Qualifikationen zu verdanken haben, ist es für sie in diesem Falle oder auch bei einer Kündigung schwer, in einem anderen Betrieb wiederum die gleiche Position zu erlangen. Diese Besonderheiten der Situation, die sich aus ihrer Stellung in der Mitte der betrieblichen Hierarchie ergeben, müssen wir uns vor Augen halten, wenn wir die Strategien der Vorarbeiter und Meister untersuchen.

Fassen wir noch einmal systematisch zusammen, was wir über die betriebliche Situation der Arbeiter gesagt haben. Innerhalb der Arbeitsrolle hatten wir unterschieden zwischen den "normativen Orientierungen" und den "technischen Umgangs- und Verfahrensregeln". Die "normativen Orientierungen" sind weitgehend in der Betriebsordnung festgelegt. Ihre Einhaltung wird prinzipiell durch alle Vorgesetzten und auch durch die Mitglieder des Betriebsrates überwacht, da es sich bei der Betriebsordnung um eine gemeinsame Übereinkunft zwischen ihm und dem Unternehmer handelt. Für die Überwachung der Arbeitszeit, bzw. von Krankmeldungen existieren spezielle Einrichtungen, i.d.R. innerhalb der Personalabteilung. Von dieser wird auch die Sanktionierung von Verstößen gegen die Betriebsordnung vorgenommen, nach den darin vorgesehenen Verfahren.

Zu den "technischen Umgangs- und Verfahrensregeln" ist zunächst zu sagen, daß diese weniger durch die Technologie als durch die Organisation der Fertigung bestimmt sind. Die Art der betrieblichen Produktionsaufgabe und der Grad der Arbeitsteilung beeinflussen entscheidend die Möglichkeit zur Strukturierung der Arbeitsaufgaben innerhalb der Arbeitsvorbereitung. Als Indikator für das Ausmaß dieser Strukturierung bietet sich die Taktzeit innerhalb einer Arbeits-

aufgabe an, verstanden als die Zeitdauer zwischen dem Beginn einer Abfolge von Verrichtungen und deren (identischer) Wiederholung[1]. Bei der repetitiven Teilarbeit ist diese gering und damit die Strukturierung groß, im Gegensatz zur handwerklichen oder auch Steuerarbeit.
Strukturierung der Arbeitsaufgaben ermöglicht Mechanisierung. Diese wiederum nimmt dem Arbeiter weitgehend den Einfluß auf die Arbeitsgeschwindigkeit und auf die Qualität der Ausführung.

Strukturierungsgrad und Mechanisierungsgrad bestimmen ihrerseits die Notwendigkeit von Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen, legen sie doch den Umfang der Handlungsalternativen der Arbeiter fest. Kontrolle und Sanktion können einander in gewissem Umfang substituieren und sind daher gemeinsam zu berücksichtigen. Die geringste Möglichkeit zu abweichendem Verhalten besteht bei der Fließbandarbeit. Daher beschränkt man sich hier auf ausführungsbezogene Kontrollen und die Androhung negativer Sanktionen. Weniger mechanisierte Formen der repetitiven Teilarbeit erfordern dagegen die Kontrolle des Ergebnisses und daran geknüpfte positive Sanktionen in Form der Leistungsentlohnung. Deren Mängel machen allerdings zusätzliche ausführungsbezogene Kontrollen und negative Sanktionen erforderlich. Eine solche Kombination verschiedener Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen findet sich in ihrer schärfsten Ausprägung bei der Steuerarbeit und in der handwerklichen Produktion, die unter den hier betrachteten Arbeitstypen die geringste Strukturierung und den größten Dispositionsspielraum für die Arbeiter aufweisen.

Versuchen wir nun zum Schluß dieses Kapitels, über die quantitative Bedeutung der beschriebenen Situationen Aufschluß zu erlangen. Über den Anteil einzelner Arbeitstypen an der Gesamtzahl der Arbeitsplätze liegen keine statistischen Unterlagen vor. Man bekommt aber einen Eindruck vom erheb-

---

1) Die so definierte Taktzeit ist das reziproke Maß der relativen Häufigkeit in der Wiederholung einer Serie von Verrichtungen.

lichen Umfang der von uns betrachteten Arbeitstypen, wenn man bedenkt, daß selbst an den teilautomatisierten Aggregatsystemen als den Anlagen mit der weitestgehenden Mechanisierung innerhalb der Untersuchung von Kern/Schumann noch 36% der Beschäftigten einfache Handarbeiten und repetitive Teilarbeiten ausführen[1]. Bei den vorgelagerten Mechanisierungsstufen ist dieser Anteil natürlich noch höher[2]. Exaktere Zahlen haben wir dagegen für die Bedeutung der Leistungsentlohnung vorliegen. So waren beispielsweise 1966 38% der männlichen und 49% der weiblichen Industriearbeiter im Akkord beschäftigt, bzw. erhielten Produktionsprämien[3].

---

1) H.Kern, M.Schumann; a.a.o., Teil I, S.139.

2) ebd., Teil II, Tabelle III/6, S.98ff.

3) M.Osterland u.a.; Materialien..., a.a.o., Tabelle 75. Nach M. Herzog ist Frauenfabrikarbeit sogar zu 70% Akkordarbeit (Akkordarbeiterinnen bei AEG-Telefunken. Kursburch 21 (1970), S.110).

D. Die Orientierungen der Industriearbeiter

Fügt man in die Charakterisierung von Klassenlage und Arbeitssituation der Industriearbeiter die Darstellung einzelner Episoden des ersten Teiles dieser Arbeit ein, so erhalten wir ein Bild von der Situation der untersten Ränge im Industriebetrieb[1]. Wir können daher nun dazu übergehen, das Verhalten der Arbeiter innerhalb dieses Kontextes zu analysieren. Entgegen dem eher induktiven Vorgehen unserer Exploration beginnen wir mit der Darstellung ihrer Ergebnisse auf der Ebene der Super-Strategien oder "Orientierungen", um die hierarchische Struktur des Verhaltens besser sichtbar machen zu können[2].

Da auf dieser höchsten Ebene unserer Analyse weder konkrete Situationsmerkmale noch übergeordnete Strategien als Klassifikationskriterien vorhanden sind, bleibt die Kategorisierung der Orientierungen relativ unbestimmt. Dazu trägt zusätzlich bei, daß unser Material nur wenige Informationen über das außerbetriebliche Verhalten der Arbeiter enthält. So müssen wir die Orientierungen von den betrieblichen Strategien und der subjektiven Definition der Klassenlage her erschließen, wobei wir als Bezugsrahmen eine Klassifikation von Goldthorpe et al. verwenden, die wir bereits in anderem Zusammenhang kurz vorgestellt haben[3].

1. Instrumentale und traditionale Orientierung

Goldthorpe et al. unterscheiden zwischen einer instrumentalen und einer solidarischen Orientierung der Arbeiter[4]. Während bei der instrumentalen Orientierung die finanzielle Vergütung

---

1) Zur Systematisierung der Episoden sei auf die Dimensionen der Arbeitssituation verwiesen. Zusätzliche Klassifikationskriterien ergeben sich aus dem Verhalten des jeweiligen Interaktionspartners, dessen Kategorisierung wir gerade in Angriff nehmen.

2) Vgl. Kap. A dieses Teils der Arbeit.

3) S.o. S. 183ff. Bezieht man, wie wir es bereits vorgeführt haben, die Informationen über die Mobilität der befragten Arbeiter mit ein, so können die Interviews von Goldthorpe et al. als Biographien aufgefaßt werden (vgl. auch J.Goldthorpe et al., a.a.o., S.180ff.).

im Vordergrund steht, wird die solidarische Orientierung durch das Bedürfnis nach affektiven Beziehungen zu Arbeitskollegen und/oder Betrieb definiert[1]. U.E. liegen dieser Klassifikation zumindest zwei Dimensionen implizit zugrunde: die Art der Arbeitsmotivation und der Grad an Individualismus im Handeln des Akteurs. Wir halten eine klare analytische Trennung dieser Dimensionen für erforderlich und unterscheiden daher die Orientierungen primär nach der Arbeitsmotivation der Akteure[2]. Allerdings finden wir bei Arbeitern mit extrinsischer Motivation häufig eine individualistische Einstellung, während intrinsich motivierte tendenziell solidarisch handeln. Im Gegensatz zu Goldthorpe et al. zählen wir dazu aber nicht die Solidarität zum Unternehmen, so daß wir von "traditionaler" statt "solidarischer" Orientierung sprechen wollen.

a) Die traditionale Orientierung

Wir wollen die traditionale Orientierung zunächst beispielhaft an der Biographie des Betriebsratsvorsitzenden Clemens K. verdeutlichen (Runge, S.11ff):

Geboren 1905 in Bottrop, macht er während des ersten Weltkrieges seine Lehre im Bergbau.

(7.1) Ich hab mich schnell eingelebt, das warn doch alles Jungens von hier, die warn ja auch mit mir zusammen in ner Schule gegangen. Und als ich 16 Jahre war, auf meinen Geburtstag, hab ich die erste Schicht in e Grube gefahren, und ich war eigentlich stolz. Aus der Verwandtschaft, da war einer Angestellter auf er Zeche,

---

1) Zur Gewichtung von Arbeit und Freizeit innerhalb der instrumentalen Orientierung bei Goldthorpe et al. sei hier nur angemerkt, daß nur 80 der 430 von R. Dubin, J.E. Champoux und L.M. Porter befragten Arbeiter eine "Nonjob Orientation" aufwiesen (Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. ASQ 20 (1975), S.416) und R. Wald in ihrer Studie "Industriearbeiter privat" den klaren Kontrast zwischen verschwommener Schilderung der Freizeit und exakter Beschreibung der Arbeit als Indiz für deren relative Bedeutung heraushebt (Stuttgart 1966, S.18).

2) Die Übergänge zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation sind allerdings fließend, so daß instrumentale und tradionale Orientierung mehr als Pole eines Kontinuums, denn als eindeutig unterscheidbare Typen aufzufassen sind.

der hat mir damals gesagt, er hätte mit mein Lehrer gesprochen, er meinte, ich sollte auf e Schule gehn. Die Möglichkeit war vorhanden, man machte erst die Vorschule und dann die Bergschule. Er sagte: "Du kannst das." Ich hatte mich aber inzwischen so eingestellt auf die Arbeit da unten, auf dat ganze Milieu da, daß ich ihm gesagt hab: "Ich möcht das nich. Ich möcht kein Antreiber wern." (ebd., S.12)

Politisch wird er sehr stark von seinem Vater beeinflußt:

(7.2) Er war ein alter Sozialdemokrat, der Vater. Er war ein fanatischer Anhänger in ner Gewerkschaft und auch in der Sozialdemokratischen Partei und hat sich auch bei den Arbeiterkämpfen rücksichtslos betätigt. Wenn die gestreikt haben oder so, der hat alles mitgemacht. Und er hat sich nachher mit mir schon rumgestritten, wie ich so 17, 18 Jahr war. Da kamen ja damals die Kommunisten auf. Ich war erst auch Anhänger durch meinen Vater von der SPD. Nachher war mir das doch nicht so recht, die Politik, die die machten, damals, mit dem Panzerkreuzerbau. Ich bin damals hauptsächlich wegen dem Verbot des Remarque-Films "Im Westen nichts Neues", da sind wir als Jungens nach Holland gegangen, mit Fahrrädern, dat is von hier 70, 80 Kilometer, sind wir hingefahren, sind wir über die Grenze im Kino gegangen. Hab ich gesagt: "Dat is doch ne Schweinerei, daß wir hier das verbieten!" Hatte die Regierung damals, wo doch die Sozialdemokraten ungeheuren Einfluß hatten, die ham den Remarque-Film verboten... Da hatt ich mit meinem Vater eine gewaltige Auseinandersetzung wegen dieser politischen Einstellung der Sozialdemokratischen Partei. Er wollte es aber nicht zugeben... Nach langem Für und Wider sagt er mir denn eines Tages: "Wenn ich mir das so überlege, dann hast du doch nicht ganz unrecht." War ich erstaunt. Ich sag: "Wieso?" Sagt er: "Ja, die machen heute eine ganz andere Politik wie die Sozialdemokraten das früher gemacht haben."
(ebd., S. 13)

Clemens K. tritt der KPD bei und arbeitet später im Untergrund gegen den Faschismus.

Völlig geschwächt aus der Kriegsgefangenschaft zurück, fängt er wieder auf seiner Zeche an.

(7.3) Dem Betriebsführer, dem hab ich nie vergessen, wie der mir sagt: "Wenn Sie binnen einer Woche nich anfangn, dann sind Sie entlassen." und n Halbjahr später hab ich mich bei ihm vorgestellt als der gewählte Betriebsratsvorsitzende. War er platt, fing sich sofort mit mir an zu streiten. Ich sag: "Ich will Ihnen mal was sagen: bevor, daß wir uns überhaupt streiten", - ich hatte noch gar keine Erfahrung als Betriebsrat, ich war wohl in der Arbeiterbewegung gewesen - "es ist ja heute erforderlich, daß man eine Zusammenarbeit organisiert.

> Aber wenn Sie jetzt schon anfangen, mir Vorwürfe zu machen, dann wirddie Zusammenarbeit nicht funktionieren. Auf eins möcht ich Sie hinweisen: wenn Sie mit mir sprechen, dann sprechen Sie mit 3500 Mann." Da war der schon wieder platt. Der war baff. Halbjahr war ich dann im Betriebsrat, da wurde ich gewählt zum Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, von 40000 Leute, Arbeiter und Angestellte, ganz "Hibernia"... Hab mich denn am anderen Tag sofort vorgestellt beim Vorstand der "Hibernia". Der Generaldirektor is heute schon tot, hat son Bart gehabt, sah richtig aus als ein alter, würdiger Kapitalistenvertreter... Wie ich jetzt da hin kam, sagt er: "Um Gottes Willen! Ich habe keine Anweisung von der Militärregierung! Ich kann das doch garnicht." Ich sag: "Ich will Ihn mal was sagen: ich bin gewählt. Und wenn Sie sich nicht unterhalten wolln, dann müssen Sie die Konsequenzen ziehn. Bilden Sie sich nicht ein, daß wir noch in der Nazizeit sind. Wenn ich mit Ihnen spreche, dann sprechen Sie mit 40000 Leuten. Ich habe das Recht, bin hier beauftragt von meinen Kameraden..."... Da saßen wir dann mit ihm. Ham sofort Zigarren hingestellt, Schnaps. Hat mir der eine Direktor gesagt: "Wie is dat, wolln wir nich ne Flasche Schnaps trinken?" Trotzdem ich ganz gerne wohl einen gehabt hätte, ich sag: "Den Schnaps, den könn Se sich alleine trinken. Wir ham Schnaps auf der Schachtanlage, dafür komm ich nich nach Herne hin. Ich komm hier wegen andre Dinge nach Herne." Der hat mich nie mehr angehalten wegen Schnaps, dieser Kerl. (ebd., S.24ff.)

In der Folgezeit setzt er sich tatkräftig für seine Kollegen ein, bis er im Juni 1961 fristlos entlassen wird. Vorausgegangen war eine CDU-Anfrage im Bundestag: "Warum in einem Betrieb, der bundeseigen ist, noch ein Betriebsrats-Vorsitzender fungieren kann, der Kommunist ist." (ebd., S.39) Im Arbeitsgerichtsprozess wird ihm dann vorgeworfen, daß er im Betrieb Unterschriften gegen die Remilitarisierung gesammelt hat, sowie in den Betriebsversammlungen politische Entschließungen hat fassen lassen, und damit gegen das Betriebsverfassungsgesetz verstoßen habe.

Diese Verbindung von betrieblichem Handeln und politischer Aktion scheint uns das Charakteristikum der traditionalen Orientierung zu sein. Sie wird besonders deutlich in der folgenden Episode: 50 Leute waren ausgefahren und standen vor dem Betriebsratsbüro.

(7.4) Ich sag: "Wat is denn mit euch los?" "Jo, wir ham da nur soundsoviel Lohn..." Ich weiß nich, wieviel dat war, war unterm Tarif. "Da arbeiten wir nich für." Ich sag: "Müssen wir mal sehn... Tja, gestern hat alles CDU gewählt." Adenauer hat damals absolute Mehrheit gekriegt. "Und ich habe gerade eine Verhandlung mit einem gewaltigen CDU-Mann. Wenn der auch nich in der Partei is, aber zumindest is er ein Anhänger: der Direktor! Und hoffentlich is dem das Wahlergebnis jetzt nich in Kopf gestiegen. Denn die ham gewonnen, nich wir." "Och, wir ham keine CDU gewählt..." Manche guckten vor sich, ich hab das doch sofort eingeschätzt, ich wußte: jetzt hab ich euch ein gegeben, ihr habt das verstanden. (ebd., S.35)

In dieser letzten Episode zeigt sich der Kontrast zwischen traditionaler und instrumentaler Orientierung.

b) Die instrumentale Orientierung

Dieser Unterschied läßt sich am Gesellschaftsbild der Arbeiter als deren subjektiver Definition der Klassenlage aufzeigen und bis ins konkrete Verhalten am Arbeitsplatz verfolgen. Während Clemens K. das Angebot einer Chance zum Aufstieg innerhalb der Hierarchie des Industriebetriebes ausschlägt, um im Kreise seiner Arbeitskollegen zu bleiben, setzt der Arbeiter mit instrumentaler Orientierung alles daran, solche Möglichkeiten zu nutzen. Er "wühlt" im Akkord trotz Mißbilligung seiner Kollegen, um sein Einkommen zu steigern (vgl. Bsp. 2.50), und nimmt auch extrem restriktive Arbeitsbedingungen in Kauf, wenn sich aus einem Arbeitsplatzwechsel ein Lohnvorteil ergibt: "für 20 Pfennig mehr in der Stunde verkaufen die Leute ihre Seelen" (Dorroch (1), S.112). Andererseits werden Risiken, wie sie sich aus dem Einsatz für die Kollegen ergeben, gemieden.

Die Betonung des Lohnaspektes der Arbeit innerhalb der extrinsischen Motivation reicht zur Beschreibung dieses Verhaltenssyndroms allein nicht aus. Auch der Industriearbeiter mit traditionaler Orientierung ist gezwungen, seine Arbeitskraft zu verkaufen, wobei er Lohn und Leistung miteinander vergleichen muß. Seine ökonomische Situation kann dabei Ursache dafür sein, daß er sein Einkommen um jeden Preis zu erhöhen versucht. Typisch für den Arbeiter mit instrumentaler

Orientierung ist nun, daß er diese Verbesserung seiner ökonomischen Situation primär durch individuelle Aktionen erreichen will. Dieser Zusammenhang von extrinsischer Motivation und individualistischer Ausrichtung des Handelns verweist auf das spezifische Gesellschaftsbild der Arbeiter mit instrumentaler Orientierung.

Während sich Clemens K. als einer Klasse zugehörig begreift, die nur in kollektiven Aktionen gemeinsam ihre Situation zu verändern vermag, sieht sich der instrumental eingestellte Arbeiter auf einer Stufenleiter, deren vielfache Differenzierungen für ihn vor allem in unterschiedlichen Konsumniveaus sichtbar werden. Die einzelnen Positionen dieser Statushierarchie werden nach diesem Gesellschaftsbild auf Grund von individuellen Leistungen zugeteilt. Daher ist sein Verhältnis zu den Kollegen eher durch Konkurrenz geprägt: Konkurrenz in der Arbeit und Konkurrenz im demonstrativen Konsum (vgl. Kühn, S.27f., 61f. u. 69f.)[1]. So läßt sich das Verhalten auf die subjektive Definition der Klassenlage zurückführen, wobei das marxistische Gesellschaftsbild des Clemens K. einer traditionalen Orientierung entstammt, während aus der instrumentalen Orientierung das Bild einer pluralistischen Leistungsgesellschaft resultiert. Fragen wir nun nach den Einflußfaktoren dieser Orientierungen und Situationsdefinitionen.

2. Zur Genese der Orientierungen

In der organisationssoziologischen Literatur werden die instrumentale und die traditionale Orientierung üblicherweise zurückgeführt auf unterschiedliche Sozialisations-Milieus: Mittelschicht - versus Arbeiterfamilien, ländliche Isolation versus großstädtische Arbeitersiedlungen usw., wobei insbesondere bei Arbeitern aus den Kohlenzechen und der Schwerindustrie eine traditionale Orientierung festgestellt wurde.

---

1) In A. Kühns "Westend-Geschichte" wird die instrumentale Orientierung sehr plastisch geschildert. Am aufschlußreichsten ist dabei das Verhalten von Georg S., dessen Strategie wir später noch ausführlicher darstellen werden.

Nun stammen diese Ergebnisse weitgehend aus angelsächsischen Ländern, wurden aber dennoch unbesehen auf die Verhältnisse in der BRD übertragen, etwa zur Relativierung der Untersuchungen von Popitz u.a. über "Das Gesellschaftsbild des Arbeiters". Aus der "Literatur der Arbeitswelt" ergibt sich eine alternative Hypothese: U.E. sind traditionale und instrumentale Orientierungen zurückzuführen auf Generationenunterschiede innerhalb der Arbeiterschaft der BRD.

a) Die Generationen der Arbeiterschaft und die Entwicklung des Arbeiterbewußtseins

Bereits in der genannten Untersuchung von Popitz u.a., die in den Jahren 1953 und 54 in der Hüttenindustrie des Ruhrgebietes durchgeführt wurde, ist der Einfluß des Alters der Befragten auf ihr Gesellschaftsbild klar zu erkennen. Von den 13% der Interviewten, deren Gesellschaftsbild das für die traditionale Orientierung typische klare Bewußtsein einer "Dichotomie" aufweist[1], ist bezeichnenderweise der größte Teil über 40 Jahre alt und gehört somit der Generation des Clemens K. an[2]. Dagegen ist der Anteil der unter 30-jährigen unter den Anhängern der Pluralismus-These besonders hoch[3]. Die Suche nach den Ursachen dieses Generationenunterschiedes fördert Parallelen zur Entwicklung der Arbeiterbewegung in Deutschland zutage.

---

1) Vgl. die Typen vier bis sechs innerhalb der Typologie von H.Popitz u.a. (Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. A.a.O., S. 184ff.)

2) Interessant ist auch die nähere Zusammensetzung dieser Gruppe: Während 1% orthodox marxistische Positionen vertritt und 2% an den Erfolg einer reformistischen Strategie der Arbeiterbewegung glauben, scheint der größte Teil dieser Gruppe am Scheitern der in die Mitbestimmung gesetzten Erwartungen zu resignieren und sich auf eine kritisch-distanzierte Position zurückzuziehen. Die Zahl der aktiv in der Tradition der Arbeiterbewegung tätigen Arbeiter war somit vermutlich Mitte der 50er Jahre verschwindend gering.

3) Vgl. Typ 2 der Typologie. Die übrigen 55% wußten offenbar über ihre gesellschaftliche Situation wenig systematisches zu sagen.

Clemens K. ist ein Beispiel für einen Arbeiter, der zur Zeit des Höhepunktes der Arbeiterbewegung in Deutschland aufgewachsen ist[1]. Von seinem Vater mit den Zielen der Sozialdemokratie vertraut gemacht, erlebte er zu seiner Jugendzeit, daß diese durch das gemeinsame Handeln der Arbeiter realisierbar waren. Er engagierte sich so in der Arbeiterbewegung, die zu dieser Zeit auf einen umfangreichen Fundus an praktischen und theoretischen Erfahrungen zurückgreifen konnte. Denn das brutale Eingreifen des Staatsapparates, der Polizei und des Militärs gegen die Arbeiter um die Jahrhundertwende hatte vor allem zwei Konsequenzen gehabt: Erstens die Erfahrung, daß sich der Kampf nicht nur gegen die Unternehmer, sondern auch gegen die Regierung richten mußte, da diese auch bei reinen Lohnstreiks rigoros eingriff. Zweitens, daß aus diesem Grunde der Kampf nur auf der Basis eines gemeinsamen Handelns der gesamten Arbeiterschaft geführt werden konnte. Als dann im Verlaufe des ersten Weltkrieges die Spitze der Sozialdemokratie entscheidenden Einfluß auf den Staatsapparat erlangte, entzündeten sich an deren Politik erbitterte Kontroversen über die zukünftige Strategie, an denen die Arbeiterbewegung zerbrach. Die SPD-Regierung setzte nun selbst gegen Teile der Arbeiterschaft Militär ein und trieb diese mit ihrer Politik in die KPD, darunter auch Clemens K. Die Spaltung der Arbeiterbewegung führte auf der einen Seite die theoretischen Diskussionen und die Bewußtseinsbildung auf ein hohes Niveau - u.a. auch die Arbeiterliteratur und andere kulturelle Aktivitäten der Arbeiter. Auf der anderen Seite ermöglichte sie die Machtergreifung Hitlers und die daraufhin folgende Zerschlagung der organisierten Arbeiterbewegung.

---

1) Weitere Beispiele finden sich im Werkkreis-Band "Der rote Großvater erzählt".

Zu dieser Zeit wuchs eine neue Generation heran, der u.a. von der Grün, Neuneier und Kammrad angehören. War auch die Erziehung im Elternhaus noch in der Tradition der Arbeiterbewegung, so wurden doch deren Einflüsse weitgehend kompensiert durch die permanente Propaganda des Faschismus, denen die Jugendlichen zumindest in der Schule und in den Jugendorganisationen ausgesetzt waren. So entstand eine ambivalente Einstellung der Jugendlichen, wie sie am Beispiel von Horst Kammrad abzulesen ist:

(7.5) "Du gehst nicht zum Jungvolk, und du kriegst auch keine Uniform!" hatte mein Vater mich angeschnauzt, als ich mich einmal darüber beklagte, daß alle Jungen in meiner Klasse im Jungvolk waren, nur ich nicht, daß sie oft in ihrer Uniform in die Schule kamen und von den Lehrern bevorzugt wurden, daß sie Spalier stehen durften, wenn der "Führer" durch Berlin fuhr.
"Du weißt, daß wir kein Geld für solche Uniformen haben", erklärte mir meine Mutter. "Und schenken tut dir keiner diese Klamotten. Außerdem läuft hier in der Kolonie kein Junge in den HJ-Klamotten herum, außer dem Jungen vom Hilpert, und die sind eben so eingestellt."
Das waren Machtworte, und dabei blieb es auch. Dafür bekamen wir Kinder aus der Laubenkolonie den Rohrstock in der Schule um so öfter zu spüren.
Die Leute bei uns in der Kolonie, die stammten alle aus den Arbeiterbezirken der Stadt. Das waren zum Teil Sozialdemokraten und Kommunisten, die ihre Parteibücher während der ganzen Nazizeit zwischen den Bretterwänden ihrer Wohnlauben versteckt hielten. (Kammrad (3), S.74 u. 76)[1]

Den Haß auf "des Führers junge Garde" und den "Neid, daß sie das hatten, was unsere Eltern uns nicht kaufen konnten oder wollten" (ebd., S.77), reagierten die Jungen aus der Kolonie ab, indem sie mit einer Totenkopffahne durch ein Villenviertel zogen und ein "Fähnlein" Jungvolk verhauten und plünderten.

---

1) Es muß beachtet werden, daß in SPD-nahen Kreisen der Arbeiterschaft dieser Widerstand gegen das Nazi-Regime bei weitem nicht so verbreitet war, und daß durchaus auch Arbeiter schon früh zu den Mitgliedern der NSDAP zählten (vgl. W. Hofer (Hg.): Der Nationalsozialismus. Dokumente 1933-1945. Frankfurt/M. 1957, S.23), so daß der Einfluß des Faschismus auf die Jugend eher noch stärker war. Insoweit kann auch das Beispiel des Clemens K. nicht als repräsentativ im strengen Sinne gelten, wenn es auch die Tendenz insbesondere des politisch bewußten Teils dieser Arbeitergeneration wiedergibt.

Die antisowjetische Propaganda des Nationalsozialismus und die Erfahrungen des Krieges taten ein Übriges, den Kommunismus zu diskreditieren, so daß z.B. Gerd Sowka, der aus einer kommunistischen Bergarbeiterfamilie aus Oberschlesien stammt, "aus Angst vor den Sowjets nach dem Kriege im Westen bleiben wollte" (Sowka (3), S.4). So wurde die Ideologie ihrer Väter zerstört; der Faschismus hatte sich als verhängnisvoll erwiesen; zurück blieb ein weltanschauliches Vacuum.

Diese politische Orientierungslosigkeit wurde allerdings wahrscheinlich kaum als negativ empfunden, hatte doch der Krieg mit seinen Zerstörungen die materielle Daseinsvorsorge zum mit Abstand wichtigsten Problem werden lassen. Arbeitsplätze waren knapp und es setzte eine Phase regionaler Mobilität ein, die zusammen mit den Flüchtlingsbewegungen eine sehr große Zahl von Menschen aus ihren Sozialgefügen herausriß. Extrinsische Motivation und Individualismus als Grundlagen der instrumentalen Orientierung bedeuteten eine plausible Reaktion auf diese Lage.

Die politischen Anschauungen wurden geprägt durch das deutsche "Wirtschaftswunder". Nach der Währungsreform begann man allgemein mit 40 DM Startkapital und jeder schien die Chance zu haben, durch eigene Leistung gesellschaftlich aufzusteigen. Doch auch ohne Statusverbesserung stieg das Einkommen und der ständige Zustrom von Flüchtlingen und später Gastarbeitern sorgte für eine relative Aufwertung der eigenen Position, da es immer wieder jemanden gab, auf den man herabblicken konnte. So gewann die Ideologie der "Leistungsgesellschaft" sehr viele Anhänger, während der Vergleich mit der DDR den Kommunismus jeder Attraktivität beraubte[1].

---

1) Diese "spezifischen Merkmale der nationalen Entwicklungsbedingungen des Arbeiterbewußtseins" - insbesondere in der BRD-werden auch von F.Deppe hervorgehoben (Empirische Untersuchungen zum Arbeiter- und Klassenbewußtsein im Spätkapitalismus. In: Ders.; Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins. Köln 1971, S.111, insbesondere Fußnote 47).

Die traditionale Orientierung wurde nur noch von einigen Überlebenden der Arbeiterbewegung aus der Weimarer Zeit wachgehalten. Dort, wo sie direkt nach dem Kriege Schlüsselpositionen im Betriebsrat - wie im Falle des Clemens K. - oder im wiedererstarkenden Gewerkschaftsapparat besetzen konnten, waren sie zum Teil in der Lage, ihre Erfahrungen an die nächste Generation weiterzugeben. So wird beispielsweise Kammrad durch einen kommunistischen Betriebsratsvorsitzenden nach dem Kriege für den FDGB geworben (Kammrad (3), S.72ff.) und durch seine Erfahrungen in der politischen Arbeit zur Kandidatur für den Betriebsrat angeregt. Die instrumentale Orientierung des weitaus überwiegenden Teils der Arbeiterschaft sorgte allerdings dafür, daß diese Gruppe weitgehend isoliert blieb.

Im Krieg wuchs eine weitere Generation von Arbeitern heran, für die die Zerstörungen der Bombennächte regelrecht zum Trauma wurde[1]. Deren instrumentale Orientierung mit ihrer Priorität auf dem Einkommen und dem Konsum war daher nicht mehr nur Reflex auf die Situation im Nachkriegsdeutschland, sondern verankerte fest in der psychischen Struktur. Es ist die Generation des Tanzens, des Kinos, der Einrichtungs-, Auto- und Fernsehwelle:[2]

(7.6) "...wenn wir draußen waren aus dem Betrieb, haben wir wenig darüber gesprochen, was während unserer Arbeitszeit los war. Damals war grad Jazz große Mode, und wir haben zusammen Platten gehört, und sonntags sind wir ins Kino gegangen, und in den Filmen sind uns andere Themen geliefert worden. Die haben bestenfalls noch von einer Chefsekretärin gehandelt, die von ihrem Chef zum Essen eingeladen wurde und am Schluß dann auch noch geheiratet.

---

1) Kühn schildert z.B. ein Spiel der Jungen nach dem Kriege, daß entsprechende Rückschlüsse zuläßt: "Zuerst trugen wir von überall, wo wir so etwas finden konnten, verrottete Dachpappe, Lumpen und brennbare Abfälle zusammen und entzündeten damit in dem Ruinenkeller ein stark qualmendes Feuer. Sodann liefen wir auf die Straße und sahen vom gegenüberliegenden Gehsteig aus zu, wie ein grauer, gelber oder schwarzer Rauch aus dem Kellerloch quoll..." (S.31).

2) Wie sich diese Generation einem Vertreter der älteren Arbeiterschaft zu Beginn der 50er Jahre darstellt, zeigt z.B. das Buch von K. Bednarik; Der junge Arbeiter von heute - ein neuer Typ. (Gustav Kilpper Verlag) Stuttgart 1953.

> Wir haben hinterher nach so einem Film dann immer festgestellt, daß es ein Schmarrn war, aber haben uns doch gewünscht, auch solche Urlaube zu machen im Süden, in der Sonne, auch rumzufahren im tollen Wagen, so wie es uns gezeigt wurde."
> R.: "Dafür habt ihr dann gearbeitet etliche Jahre lang. Und dann hattet ihr eure Autos und euren Urlaub in Italien?"
> "Ja, dann hatten wir ihn. Aber nicht so wie die Filmhelden, denn von denen wurde nie gezeigt, daß einer den Finger krumm machen mußte. Das waren lauter Chefärzte, Unternehmersöhne, Sänger oder bekannte Musiker. Wir haben ganz schön dafür geschuftet." (Kühn, S.45f.)

Dieses "schuften müssen" erscheint nun innerhalb der Ideologie der Chancengleichheit als individuelles Versagen vor den Anforderungen eines durchaus möglichen Aufstieges und resultiert daher in einem Minderwertigkeitskomplex (ebd., S.64) und in der Verdrängung der Arbeitssphäre aus dem Bewußtsein, statt Kritik hervorzurufen.

In der jungen Arbeitergeneration läßt sich eine Tendenz zur Abkehr von der extremen Konsumorientierung ihrer Eltern erkennen, die darauf zurückzuführen ist, daß sie die Sorgen um die nackte Existenz nicht mehr miterlebt hat. So ist sie in der Lage, kritische Distanz gegenüber ihrem Arbeitsplatz und der bundesrepublikanischen Gesellschaft insgesamt einzunehmen. Inwieweit daraus Widerstand gegen die Arbeitsbedingungen und politische Aktivität resultiert, scheint dabei in starkem Maße von der Arbeitsmarktsituation und weiteren Faktoren abzuhängen, so daß wir hierauf im Zusammenhang mit den Strategien der Arbeiter noch näher eingehen werden, zumal uns allgemeine Aussagen über die Orientierungen der jüngeren Arbeiter anhand unseres Materials zur Zeit kaum möglich erscheinen.

b) Der relative Einfluß einzelner Sozialisationsphasen in der Entwicklung der Orientierungen

Das von uns skizzierte Bild einer Abfolge von Generationen der Arbeiterschaft, die sich in ihren Orientierungen zum Teil erheblich unterscheiden, widerspricht in einigen Punkten aktuellen sozialisationstheoretischen Hypothesen über die Determination des Verhaltens, in denen insbesondere die Be-

deutung der frühen, familialen Sozialisation hervorgehoben wird[1]. Leider ergeben sich aus unserem Material nur wenige Rückschlüsse auf die Primärsozialisation der Arbeiter, so daß wir uns hier auf einige Hinweise beschränken müssen.

Einige wichtige Hypothesen der Sozialisationstheorie haben wir bereits kennengelernt, als wir die Steinertsche Untersuchung über die Reaktionen auf den Militärdienst besprochen haben. Bereits dort waren uns erhebliche Zweifel an der Bedeutung der Geschwisterpositionen und der Eltern-Kind-Koalitionen für die Strategien des Handelns gekommen, zeigte sich doch schon nach 5 Wochen eine Anpassung an den Militärdienst und eine entsprechende Verminderung familialer Einflüsse. Dies läßt sich folgendermaßen erklären: in der frühen Sozialisation erlernte Strategien lassen sich dann nicht auf neue Situationen übertragen, wenn diese sich signifikant vom Kontext der Sozialisation unterscheiden. Daher kann der Arbeiter in seinem Beruf nur dann auf Erfahrungen in der Sozialisation zurückgreifen, wenn Familien- und Arbeitssituation Parallelen aufweisen.

Eine Einübung in die Hierarchie des Industriebetriebes wird dabei vor allem im autoritären Erziehungsstil der Unterschicht gesehen. Daneben werden Werte vermittelt, die nach den Erfahrungen der Eltern die Einordnung in das spätere Arbeitsleben erleichtern, wobei Arbeiter von ihren Kindern primär "Gehorsam" fordern[2]. Nun resultieren diese Erziehungspraktiken allerdings nicht immer in der erwünschten Anpassung, sondern sie können als unintendierte Konsequenzen das genaue Gegenteil zur Folge haben. So bewirkt der "Autoritarismus" der Primärsozialisation je nach Art der Familienstruktur

---

1) Vgl. z.B. K.J.Huch; Einübung in die Klassengesellschaft. Über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Sozialisation. 2.A., Frankfurt/M. 1975, S.51ff.; Autorenkollektiv; Berufliche Sozialisation und gesellschaftliches Bewußtsein jugendlicher Erwerbstätiger. Frankfurt/M. 1973, S.106ff.; sowie die dort angeführte Literatur.

2) K.J.Huch; a.a.O., S.72f.

neben anderen Verhaltensweisen auch die "Distanzierung" von den Autoritäten[1]. Dabei kommt es umso wahrscheinlicher zum offenen Widerstand gegen die Eltern, je mehr mit zunehmendem Alter die körperliche Überlegenheit des Vaters schwindet und je weniger an Stelle dieser Sanktionsinstanz internalisierte Werte treten, die jedoch gerade in der Unterschicht nur in geringem Umfang ausgebildet werden.

In diese Phase fällt auch der Beginn der Lehre oder die Anstellung als Jungarbeiter. Inwieweit die Einstellung zur Autorität des Vaters auch das Verhalten gegenüber den Vorgesetzten bestimmt, hängt dabei wohl entscheidend davon ab, ob diese neue Beziehung in ähnlichem Maße persönlich ist. Wird der Lehrling etwa einem Gesellen zugeordnet, so werden die in der Familie gelernten Verhaltensweisen eher an den Arbeitsplatz übertragen als in einer Lehrwerkstatt, die in ihrer Situation mehr an die Schule erinnert. Der Autoritätskonflikt verringert sich im ersten Falle, soweit der Geselle neben seiner körperlichen Überlegenheit auch fachliche Kompetenz demonstrieren kann, während sich in einer Lehrwerkstatt Möglichkeiten zur Solidarisierung der Lehrlinge ergeben und somit ein Ausbrechen dieses Konfliktes wahrscheinlicher ist[2].

Die Bedeutung dieser Phase der Pubertät und der Lösung von der Autorität der Erwachsenen kann garnicht genug betont werden angesichts der Überschätzung der Primärsozialisation in der sozialpsychologischen Literatur[3]. Erst im Alter von 14 bis 18 Jahren werden die Orientierungen der Arbeiter entwickelt, und zwar vor allem im Kreise ihrer Altersgenossen.

---

1) Vgl. H. Steinert, a.a.o., S. 161ff.

2) Vgl. N. de Maupeou-Leplâtre: Der jugendliche Arbeiter im Betrieb. In: Ludwig Friedeburg (Hg.); Jugend in der modernen Gesellschaft. 6.A., Köln-Berlin 1969, S.486-498.

3) Diese zeigt sich am Mangel entsprechender Literatur über diese Sozialisationsphase. Vgl. dazu etwa Autorenkollektiv, a.a.o., S.198ff.

Da man sich von den Eltern, Gesellen und Meistern distanziert, werden auch deren Erfahrungen nicht übernommen, und so befindet sich der Jungarbeiter in einem "weltanschaulichen Vacuum", das ihn für Ideologien wiederum sehr empfänglich macht. So unterscheidet Bednarik z.B. zwischen dem SAJ- und dem HJ-Typ des Arbeiters, nach den Jugendorganisationen, die sich diese Beeinflußbarkeit zu nutze machten[1].

Über diese Jugendorganisationen wirkte sich zunächst die Entwicklung der Arbeiterbewegung und andere politische Einflußfaktoren auf die Orientierungen der Jungarbeiter aus. Später wurden Film- und Fernsehen zum maßgeblichen Transmissionsmechanismus für Ideologien[2]. Unsere Beispiele aus der "linken Laubenkolonie" (Kammrad) und dem Münchner Westend (Kühn) zeigen dabei auf, daß auch das Heranwachsen in den "peer groups" großstädtischer Arbeitersiedlungen den Verfall der traditionalen Orientierung nicht aufhalten konnte. Insoweit wirkt sich eine mittelständische Herkunft nur verstärkend auf die instrumentale Orientierung aus.

Wenn wir die Primärsozialisation auch nicht als entscheidend für die Orientierung der Arbeiter ansehen, so läßt sich doch ihr Einfluß auf bestimmte Persönlichkeitszüge nicht leugnen. Allerdings ist bisher kaum abzusehen, welche Relevanz solche Dimensionen wie Intro- und Extrovertiertheit[3] oder der Grad an Initiative[4] etwa für die Bevorzugung defensiver oder offensiver Strategien in indifferenten Situationen besitzt.

---

1) K. Bednarik; a.a.o.

2) Ebd.

3) Vgl. hierzu etwa R. Cooper, R. Payne: Extraversion and Some Aspekts of Work Behavior. Personnel Psychology 20 (1967), S.45-57.

4) Vgl. G. und R. Meili-Dworetzki; Grundlagen individueller Persönlichkeitsunterschiede. Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung mit zwei Gruppen von der Geburt bis zum 8. und 16. Lebensjahr. Bern 1972.

Unser Material erlaubt hierzu nur einige wenige Aussagen, auf die wir nun im Zusammenhang mit der Darstellung der Strategien der Industriearbeiter näher eingehen werden.[1)]

1) Interessant wäre auch die Untersuchung geschlechtsspezifischer Verhaltensunterschiede, wie sie zuletzt von J. Acker und D.R. Van Houten angeregt wurden (Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations ASQ 19 (1974), S.152-163). Für solche Unterschiede ergeben sich auch in unserem Material einige Hinweise. Vgl. auch M. Herzog; a.a.o.; P. Schneider; Die Frauen bei Bosch. Kursbuch 21 (1970), S.83-109.

E. Die Strategien der Industriearbeiter

Nachdem wir die Klassenlage und deren subjektive Definition innerhalb der Orientierungen der Arbeiter kennengelernt haben, soll nun analysiert werden, mit welchen Strategien sie diese Situation bewältigen. Die betrieblichen Strategien hatten wir als persönliche Muster der Reaktion auf die Arbeitsrolle definiert. Daher sind die Handlungen und Taktiken, die in Teil I dieser Arbeit als Beispiele für das Verhalten in typischen Situationen dargestellt wurden, nun zu Verhaltenssequenzen einzelner Arbeiter über die von ihnen erlebten Episoden hinweg zu summieren.

Schwierigkeiten bereitet uns dabei die Typologie der Strategien. Mertons "Modes of Adaptation" erweisen sich -, von der an anderer Stelle bereits geäußerten Kritik einmal abgesehen, - für unsere Zwecke als zu wenig differenziert, wogegen beispielsweise Dubins Erweiterung wiederum zu unhandlich ist[1]. Die Klassifikation von Steinert vermag uns zwar differierende Einstellungssyndrome anzugeben, für die Kategorisierung des konkreten Verhaltens liefert sie uns aber keine ausreichenden Kriterien[2], während die von Argyris unterschiedenen Reaktionen auf den Konflikt zwischen individuellen Bedürfnissen und betrieblichen Normen sich auf der analytischen Ebene der "Taktiken" bewegen[3].

So werden wir nun eine eigene Typologie der betrieblichen Strategien entwickeln, wobei zunächst nur einmal grob unterschieden wird zwischen den Strategien der Anpassung, des passiven und aktiven Widerstandes. Auf dieser Basis sollen dann weitere Differenzierungen vorgenommen werden. Abschließend verfolgen wir die Entwicklung dieser Strategien als Konkretisierung diffuser Orientierungen und der

---

1) Obwohl die Trennung zwischen kulturellen und institutionellen Zielen gerade für die Analyse von Organisationen unverzichtbar erscheint (Vgl. R. Dubin, a.a.o., S.287ff.).

2) S.o. S. 179.

3) S.o. S. 222f.

mit ihnen verbundenen Definitionen der Klassenlage, sowie als Reflex der Erfahrungen im Arbeitsalltag.

1. Die Strategien der Anpassung

Bei unserer Darstellung der Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Industriebetrieb haben wir festgestellt, daß die Konformität gegenüber den Anweisungen als die allgemeinste und häufigste Reaktion der Arbeiter gelten muß. In Anbetracht der ökonomischen und rechtlichen Situation, sowie der weiten Verbreitung einer instrumentalen Orientierung der Industriearbeiter vermag dies kaum zu überraschen. Beobachtet man nun allerdings das Verhalten der Arbeiter im Detail, so kann man feine Nuancen erkennen, von der Bejahung der Arbeitsrolle bis hin zum verborgenen Widerstand.[1)]

Fragen wir uns zunächst danach, was "Konformität" überhaupt bedeutet, so werden wir auf die Erwartungen der Vorgesetzten verwiesen und auf "die Tatsache, daß die in Organisationen gehegte Handlungserwartung eine Vorstellung vom Handelnden impliziert und daß eine Organisation daher als ein Ort angesehen werden kann, an dem Annahmen über die Identität der Beteiligten gehegt werden."[2)] Trotz aller "Aufklärungsarbeit" der Industriesoziologen ähneln diese Annahmen über die Arbeiter im Industriebetrieb immer noch mehr der Theorie X als der Theorie Y bei McGregor[3)], wie das Beispiel des Akkordlohns überdeutlich zeigt: Vom Akkordarbeiter wird nicht nur erwartet, daß er die ermittelte Normleistung erbringt, sondern daß er aus seiner extrem instrumentalen Orientierung heraus ständig bemüht ist, das Maximum aus sich herauszuholen - oder, allgemeiner ausgedrückt, daß er für Geld alles tut.

---

1) Vgl. dazu auch die klassische Analyse subtiler Verhaltensformen in einer psychatrischen Anstalt von E.Goffman: Asylmus. Essays on the Social Situation of Methal Patients and Other Inmates. New York 1961 und Harmondsworth 1968. Deutsch: Asyle. Über die soziale Situation psychatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt/M. 1973 (zitiert nach letztgenannter Ausgabe).

2) Ebd., S. 182f.

3) S.o. S. 147f.

Entspricht die Orientierung eines Arbeiters diesen Erwartungen der Vorgesetzten, so können wir mit Goffman von einer "primären Anpassung" an die Organisation sprechen. Mit "sekundärer Anpassung" bezeichnet Goffman dagegen "eine bestimmte Form des Absentismus.., die darin besteht, sich nicht einer vorgeschriebenen Handlung, sondern einem vorgeschriebenen Sein zu entziehen."[1] So kann die Konformität des Arbeiters in einzelnen Handlungen Ausdruck sehr unterschiedlicher Strategien sein, von der Gleichgültigkeit dem Lohn gegenüber bis hin zum verdeckten Widerstand. Befassen wir uns aber nun zunächst mit den Strategien der Anpassung.

Von Anpassung wollen wir immer dann sprechen, wenn der Arbeiter in seinem konkreten Verhalten die Annahmen des Vorgesetzten über seine Orientierung bestätigt. Die "primäre Anpassung" oder "Leistung"[2] ist dabei eine unter mehreren möglichen Strategien, setzt sie doch voraus, daß vom Akteur "verlangt wird, nicht mehr und nicht weniger als das zu sein, worauf er vorbereitet wurde, und in einer Welt zu leben, die ihm tatsächlich kongenial ist."[3] Nach dem, was wir über die Erwartungen der Vorgesetzten gesagt haben, finden wir eine solche Kongenialität des Weltbildes und damit eine problemlose Anpassung an die Arbeitsrolle bei Arbeitern mit extrem instrumentaler Orientierung.

Die von den Vorgesetzten erwartete Einkommens- und Aufstiegsorientierung braucht nun allerdings nicht unbedingt einer solchen Bejahung der Arbeitsrolle zu entspringen, sondern kann beispielsweise Folge eines starken ökonomischen Druckes sein, dem sich der Arbeiter ausgesetzt sieht. Bei dieser nur scheinbaren Übereinstimmung des Weltbildes sprechen wir im Folgenden von der Strategie der "Scheinanpassung". Analytisch besteht daneben noch die Möglichkeit der "Überkonformität"

---

1) E. Goffman, a.a.o., S.184.

2) Wir ziehen dem etwas schwerfälligen Begriff der "primären Anpassung" die von Steinert entlehnte Kategorie der "Leistung" vor.

3) Ebd., S. 185.

mit der Arbeitsrolle, die allerdings für unsere Arbeit keine praktische Relevanz besitzt[1].

a) Leistung

Die Strategie der Leistung wollen wir zunächst am Beispiel des Arbeiters Georg S. aus der "Westend-Geschichte" von August Kühn illustrieren. Aufschlußreich ist bereits sein Verhalten bei der Durchführung einer Rationalisierungsmaßnahme, wie wir es in Beispiel 2.50 geschildert haben. Auf die Frage, wer für einen Stücklohnzuschlag zwei Reifenpressen statt einer bedient, meldet sich S. trotz der Mißbilligung seiner Kollegen, und macht sich so zum Werkzeug einer Rationalisierung zulasten der Arbeiter. Verfolgen wir sein Verhalten vor und nach dieser Episode:
Nach abgeschlossener Schusterlehre ist er gezwungen, als Ungelernter Bandarbeit anzunehmen. Seine Zufriedenheit mit dem erhaltenen Lohn schlägt um, als er von Kollegen erfährt, daß diese erheblich mehr verdienen.

(8.1) Er ist dann ins Lohnbüro gegangen und hat gesagt: "Ich will auch eine Mark achtunddreißig wie die anderen und den Akkordzuschlag." Die Buchhalterin hatte ihn ganz entgeistert und beinahe entsetzt angesehen und dann gesagt, daß könne sie nicht entscheiden, sie müsse den Personalchef rufen. Der war dann gleich hereingestürmt gekommen und hatte gefragt: "Wer verdient denn bei euch eine Markt achtundd_reißig?"
"Na alle", hat Georg S. geantwortet.
"Und von wem weißt du das?"
"Ich hab's halt so erfahren."
"So ein frecher und undankbarer Kerl. Der hat uns gerade noch gefehlt! Also, die Bezahlung ist dir zu niedrig? Dann mußt du dir eben eine andere Firma suchen."
"Aber wenn die anderen doch für dieselbe Arbeit auch mehr bekommen", sagte Georg.
"Welche andern denn? Sag mir einen, der das bekommt, und wir können vielleicht darüber reden?"

1) Ebd., S.188f.

So will er mich jetzt fangen, dachte Georg, aber ich verkauf keinen. Das sagt er auch dem Personalchef.
"Gut, dann eben nicht. Sie können gleich dableiben und ihre Papiere holen."
"Ja, und meine Prämienabrechnung für den ganzen Monat?"
"Ich kann mir nicht denken, daß Sie sich schon eine Prämie verdient haben."
Jetzt will er mich noch um die paar Mark prellen, dachte sich Georg, und weil es ohne hin schon gleichgültig war, machte er einen Versuch: "Wenn ich meine Abrechnung nicht in Ordnung bekomme, dann gehe ich zur Gewerkschaft."
Der Personalchef lenkte ein: "Also gut. Wer sagt denn, daß Sie die Abrechnung nicht in Ordnung bekämen?" Und der Buchhalterin gab er die Anweisung:
"Machen Sie ihm alles fertig, er soll drauf warten."
Und ohne Gruß verschwand er im Büro. (Kühn, S.44f.)

Nach seiner Kündigung geht S. zu einer Schnellsohlerei:

(8.2) Er erhielt zwar den Gesellenlohn als Schumacher, aber er meinte, was er hier den ganzen Tag über an Reparaturen zu leisten habe, sei zwar von der Menge her viel, aber trotzdem hätte er dafür keine dreijährige Lehrzeit gebraucht.
"Wenn nur die Kasse stimmt", sagte er uns immer wieder. (ebd., S.49)

Da er auch hier zuwenig verdient, fängt er bei einer Gummifabrik an der Reifenpresse an. Wie berichtet, läßt er sich hier für die Durchführung einer Rationalisierungsmaßnahme kaufen. Er wird selbst ein Opfer des dadurch verschärften Arbeitstempos, als er nach einem Motorradunfall ein steifes Knie behält und der Arbeit an den Pressen nicht mehr gewachsen ist. Unter Lohneinbuße wird er ins Lager versetzt. Durch Zufall eröffnet sich ihm die Möglichkeit, Waschmaschinen an der Haustür zu verkaufen. Anfängliche Skrupel über die unseriösen Geschäftspraktiken läßt er schnell zurück und "steigt voll ein", als sich dieser neue Job als ertragsreich erweist.

Kennzeichnend für die Strategie der "Leistung" ist die extrem starke Orientierung am Einkommen, ohne daß dahinter der ökonomische Druck steht, den beispielsweise der Unterhalt einer Familie ausübt. So dient das Einkommen bei Georg S. primär der Erlangung von Statussymbolen wie Motorrad, Fernseher usw. Die Arbeit wird damit als Mittel zur

Ermöglichung dieses demonstrativen Konsums verstanden; eine Einstellung, die typisch ist für die instrumentale Orientierung

Die Taktiken innerhalb der Strategie der Leistung hängen nun ab von der konkreten Arbeitssituation. Soweit Einkommenssteigerungen innerhalb des bestehenden Arbeitsverhältnisses möglich erscheinen, versucht der Arbeiter durch Konformität gegenüber den Anweisungen der Vorgesetzten diese Chance zu nutzen. Dies kann durch Mithilfe bei der Rationalisierung geschehen (vgl. Bsp. 2.50), durch die Bespitzelung von Kollegen oder auch das Wühlen im Akkord (vgl. Bsp. 2.25, 2.29, 2.45 u. 2.49).[1] Bezeichnend ist hierbei, daß die Erwartung der Vorgesetzten auch ohne jede Androhung negativer Sanktionen befolgt werden. Sind die Verdienstchancen in einem anderen Betrieb besser, so wechselt man den Arbeitsplatz, auch wenn damit eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen verbunden ist. So vertauscht Georg S. des Einkommens wegen seinen relativ abwechslungsreichen und selbstständigen Job in der Schnellsohlerei mit der Akkordarbeit an der Reifenpresse. Die damit verbundenen Deprivationen werden kompensiert, indem der Lohnaspekt der Arbeit noch einmal psychisch aufgewertet wird, wie dies etwa am Beispiel 8.2 ablesbar ist. Statt zu Konflikten mit den Vorgesetzten zu führen, bieten Deprivationen auf diese Weise noch den Anlaß für eine Steigerung der Leistung, damit sich die aufgewandte Mühe wenigstens finanziell lohnt.

Umso schwerer wiegt es dann, wenn diese Kompensation nicht möglich ist und der Lohnanspruch des Arbeiters dadurch depriviert wird. Wie im Fall der Fluktuation bereits angedeutet, kann es dann auch innerhalb der Strategien der Leistung zum Widerstand gegen die Vorgesetzten kommen. So haben wir in Beispiel 8.1. gesehen, daß sich Georg S. im Lohnbüro be-

---

1) Dieses Wühlen ist allerdings bei Vorliegen einer Akkordschere irrational, so daß auch ein Arbeiter mit instrumentaler Orientierung dadurch zum Bremsen veranlaßt werden kann.

schwert, als er davon erfährt, daß seine Kollegen für die gleiche Leistung mehr Lohn erhalten. Dieser Widerstand kann sogar kollektive Formen annehmen, wenn sich eine ganze Gruppe von Arbeitern für ungerecht entlohnt hält[1]. Doch erscheinen uns diese Taktiken als eher untypisch für die Strategie der Leistung und es werden selten Arbeiter mit einer solch extrem instrumentalen Orientierung unter den Initiatoren eines Streiks zu finden sein, da dieser kollektive Widerstand die individuellen Aufstiegsbemühungen immer nur flankieren kann.[2]

Innerhalb der Leistungs-Strategie kommt es vor allem dann zu schwerwiegenden Deprivationen, wenn die Taktiken zur Realisierung von Einkommenssteigerungen sich als dauerhaft blockiert erweisen. Vor dieser Situation sieht sich Georg S. nach seinem Motorradunfall und seine Reaktion hierauf kann als typisch für den Arbeiter mit instrumentaler Orientierung angesehen werden:

(8.3) Seit seinem Unfall hegte und pflegte er eine besondere Art von Minderwertigkeitskomplex, indem er eine lange gesellschaftliche Stufenleiter entwarf und sich auf die vorletzte Sprosse dieser Leiter einordnete. Unter ihm kamen Putzfrauen, Abgänger von der Hilfsschule, Straßenkehrer und Müllfahrer. (ebd., S.64)

Innerhalb der Ideologie der "Leistungsgesellschaft" wird es als individuelles Versagen interpretiert, wenn der gesellschaftliche Aufstieg durch einen solchen Unfall oder auch durch objektive Mobilitätsbarrieren verhindert wird. So wendet sich die Kritik nicht gegen "die Gesellschaft", sondern gegen die eigene Person. Die Folge ist ein Minderwertigkeitskomplex, den man zu mildern sucht, indem Aufstiegsillusionen gegen die Realität verteidigt werden - als Zukunftsperspektive oder auch durch Höherbewertung der eigenen gesellschaftlichen Position, von der man auf Putz-

---

1) Gerade innerhalb der instrumentalen Orientierung bemißt sich dieser "gerechte" Lohn nicht primär an der eigenen Arbeitsmühe, sondern an der angestrebten Position innerhalb der Statushierarchie, wie sie etwa zwischen den einzelnen Berufsgruppen existiert.

2) Ähnlich instrumental ist auch die Einstellung zu den Gewerkschaften. So benutzt S. in Bsp. 8.1 die Drohung mit der Gewerkschaft, ohne auch nur die Absicht zu haben, dieser beizutreten.

frauen, Gastarbeiter usw. herabblickt.[1)]

Während diese psychischen Reaktionen die Strategie der Leistung stabilisieren, führt eine realistische Einschätzung der Situation allmählich zu deren Verunsicherung, da der positive Anreiz möglicher Einkommenssteigerungen entfällt. Ohne daß sich daraus eine Änderung im Verhalten ergeben muß, verwandelt sich die Strategie der Leistung in eine Strategie der Scheinanpassung.

b) Scheinanpassung

Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der ökonomische Druck auf den Arbeiter so groß ist, daß er nur noch ängstlich bemüht ist, keine Einkommenseinbußen zu erleiden. Wir haben Beispiele hierfür in der Romanfigur des Jürgen Fohrmann (v.d.Grün (2)) und im Fall des Arbeiters Baier kennengelernt (vgl. Bsp. 5.2 und 5.4). Da selbst Akkord- und Überstundenzuschläge fest in ihrem Etat eingeplant sind, ist an eine Verbesserung ihrer ökonomischen Situation garnicht zu denken. Dennoch unterscheiden sich ihre Taktiken kaum von der Strategie der Leistung.

Entscheidende Unterschiede ergeben sich dagegen aus der Art der Verarbeitung von Deprivationen. Zunächst einmal spürt der Arbeiter, der sich unter Zwang anpaßt, negative Arbeitsbedingungen sehr viel intensiver; ohne daß er diese Deprivationen durch erhöhte Leistung und einen entsprechend steigenden Lohn kompensieren kann, da er einerseits immer schon "gewühlt" hat, er aber andererseits auch nicht die Möglichkeit sieht, dadurch sein Einkommen zu erhöhen. Gegen die Deprivationen anzugehen, etwa durch Beschwerden oder Drosselung der Arbeitsgeschwindigkeit, erscheint ihm auf Grund seiner ökonomischen Abhängigkeit zu riskant, so daß ihm nur die resignative Anpassung bleibt.

---

1) Zu den Konsequenzen einer Strategie der Leistung innerhalb einer Nicht-Leistungsgesellschaft vgl. H.D.Seibel: Gesellschaft im Leistungskonflikt. Düsseldorf 1973.

Dabei ist die Tatsache der Anpassung selbst wieder Ursache von Deprivationen, wenn beispielsweise die Arbeitskollegen das entsprechende Verhalten kritisieren. So legitimiert sich Baier vor ihnen und vor sich selbst, etwa als es um Maßnahmen gegen eine geplante Zeitabnahme geht (vgl. Bsp. 2.51):

(8.4) "Gekürzt wird so oder so. Da gibt's nichts! Paßt auf, der Brendel bescheißt uns, wo wir bei sind. (Neuneier (2), S.15)

Die Deprivationen selbst werden dagegen verdrängt, so gut es geht. Von der Grün schildert diesen Vorgang plastisch am Beispiel des Jürgen Fohrmann. Dieser bemüht sich, die Arbeit und die damit verbundenen Deprivationen so lange wie möglich zu vergessen, "auszublenden", indem er sich in "zwei Adame" aufteilt. Auf der Zeche hatte er zwei Adame, "die lösten einander ab, ich hatte einen Adam unter Tage und einen über Tage. Nie aber zwei Adame auf einmal...", wie später, als er Bandarbeit angenommen hat, wo sich ihm "der Kopf von den Händen trennt bei der Arbeit" und wo er "acht Stunden lang zwei Leben lebt" (v.d.Grün (2), S.186). Gerade die repetitive Teilarbeit erlaubt, zeitweilig mit den Gedanken während der Arbeit abzuschweifen und in eine Traumwelt zu flüchten[1] oder mit zunehmender Erschöpfung auch das Denken völlig einzustellen (Dorroch (2), S.26). Besondere Gefahren der Arbeit, wie z.B. im Bergbau, werden geleugnet und die Möglichkeiten zur Vermeidung von Unfällen geradezu mystisch überzeichnet[2].

Das dadurch erreichte psychologische Gleichgewicht ist jedoch sehr labil und die mühsam verdrängte Unzufriedenheit mit der Arbeit bricht von Zeit zu Zeit aus manchmal unwesentlichen Anlässen hervor. Im Beispiel von Jürgen Fohrmann

---

1) Vgl. auch P.Schneider, a.a.o.; M. Herzog, a.a.o., insbesondere S.118. Dies ist etwa bei der Beurteilung des Job Enlargement durch die Arbeiter mit zu berücksichtigen.

2) So wird dem Abstützen des Gehänges im Bergbau häufig eine lediglich rituelle Funktion zuerkannt (vgl.A.W.Gouldner; Patterns of Industrial Bureaucracy. A.a.o., S.120ff.).

konnten wir dies bereits einmal beobachten, als er wegen zweier Fehlschichten zum Betriebsleiter zitiert wird (vgl. Bsp. 3.19). Seinem Ärger macht er dann auf einer Betriebsversammlung Luft:

(8.5) Das war die längste Rede, die ich je gehalten habe. Beschwipst war ich, sonst hätte ich niemals diese Worte gesagt, noch dazu vor soviel Menschen. Aber mir war wohler, die jahrelang aufgestaute Wut ventilierte in meinen Worten, meine Unzufriedenheit hatte ich mir von der Seele geredet. Ich war besoffen, jawohl, sonst hätte ich das niemals gesagt. Wann, wenn nicht im Suff, spricht man solche Worte? (v.d.Grün (2) S.53)

Wenig später demonstriert er mit der ganzen Siedlung gegen die geplante Zechenstillegung. Und als kurz vor derem endgültigem Termin an einem versuchsweise eingesetzten Kohlenhobel mehrere tödliche Unfälle passieren, überredet er seine Kollegen dazu, mit ihm einfach auszufahren (vgl. Bsp. 3.67). An seinem nächsten Arbeitsplatz erfüllt er wiederum zuverlässig seine Aufgaben, bis wieder die aufgestaute Unzufriedenheit hochkommt (vgl. Bsp. 4.2). Von einer Kündigung hält ihn dabei nur der Gedanke an die fälligen Raten zurück (vgl. Bsp. 5.1). Kurze Zeit später kündigt er doch, unter Verzicht auf das Weihnachtsgeld und ohne eine neue Arbeit in Aussicht.

Zu ähnlich unüberlegten Reaktionen kommt es auch bei Baier. Als er von seinen Arbeitskollegen wegen seines konformen Verhaltens und seiner resignativen Einstellung heftig kritisiert wird, wehrt er sich auf einmal gegen die Vorwürfe des Vorarbeiters wegen eines offen gelassenen Grundierungsbehälters (vgl. Bsp. 2.17):

(8.5) "Quatsch! Da kommt ein bißchen Verdünner rein, dann ist die Suppe wieder in Ordnung," sagt Baier.
"Und wer bezahlt den Verdünner?"
"Na, du bestimmt nicht. Oder doch? Im übrigen, was hast du mit unserem Verdünner zu schaffen? Ich denke, du bist für die Halle zuständig."
Sachs schüttelt den Kopf. "Das ist ja das Letzte. Wo, zum Teufel, holst du deine Materialscheine? Wer teilt dir Arbeit zu? Wer schreibt die Akkordzettel? Was? Vielleicht der Nabob von Haiderabad?"
Baier grinst und schweigt.
"Na, wer?" Sachs wird wütend. "Der Vetter aus Dingsda?"
"Nee, nie von gehört."
"Von mir sicher auch noch nicht, was?"

"Doch, aber..." Baier blickt grinsend auf seine blöddreiste Art zu uns hinüber. "Ich dachte, du machst das nur als Vertretung, weil wir keinen Vorarbeiter..."
"Was du denkst, ist mir Wurst", fällt ihm Sachs ins Wort.
"Besser ist schon, was du weißt, und du weißt ganz genau, wie jeder hier, daß ich im Augenblick für die Lackiererei verantwortlich bin. Stell dich also nicht noch blöder an als du schon bist, sonst werde ich verdammt ungemütlich. Verstanden?"
"Er hält sich für besonders witzig", wirft Brendel ein.
"Witze vor dem Mittagessen kann ich aber nun mal nicht vertragen," sagt Sachs.
"Du liebe Zeit!" mault Baier. "Ihr macht einen Zirkus wegen der Grundierung. Das ist ja schon unnormal!"
Sachs sieht ihn wütend an. "Was heißt hier Zirkus? Ich habe einfach keine Lust, mich deinetwegen vom Alten anscheißen zu lassen. Das ist alles. Wenn es dir bei uns nicht gefällt, kannst du ja deinen Krempel nehmen und dein Heil in einer anderen Fabrik versuchen. Vielleicht bezahlt man dir da noch eine Prämie, wenn du die Grundierung verderben läßt. - Und dann deine saublöde Dummstellerei - sag mal, was bezweckst du eigentlich damit?"
"Ganz und gar nichts bezweckt er damit," sagt Stepanek, der jetzt nach vorne kommt. "Er ist nun mal so'n Dämlack. Heute morgen haben die ihm drüben gesagt, daß er nie sein Mal auftut. Nun meint er, er müßte das jetzt nachholen."
(ebd., S.44f.)

Während Fohrmann wenigstens den Versuch macht, gegen die Ursachen seiner Deprivationen anzugehen, entzündet sich der Widerspruch von Baier an seinem sekundären Problem. Gerade die Verdrängung der Deprivationen innerhalb der Strategie der Scheinanpassung muß dabei als Ursache solcher irrationalen Reaktionen angesehen werden. Hat sich die Unzufriedenheit nämlich bis zu einem gewissen Niveau aufgestaut, so ist es häufig ein ganz geringfügiger Anlaß, an dem sich der Unmut dann explosionsartig entlädt. Daß dieser "Unsinn" oft genug Methode hat, zeigt sich dabei an den Themen und Personen, auf die der Konflikt umgeleitet wird. Baier widerspricht bei einem Vorwurf, der sich im Grunde auf Nebensächlichkeiten bezieht, und geht daher keine größeren Risiken ein, weil der Vorarbeiter ihn kaum wegen einer solchen Lapalie kündigen wird. Und weitaus häufiger noch hat man den Eindruck, daß Arbeiter selbst dieses Risiko noch scheuen und ihren Unmut

an den Kollegen auslassen (vgl. Bsp. 2.16; Hartell, S.20; Wallraff (1), S.35). Damit werden die betrieblichen Konflikte auf Ebenen verlagert, wo sie folgenlos bleiben im Hinblick auf mögliche Sanktionen[1].

Neben dieser resignativen gibt es allerdings auch eine aktive Form der Scheinanpassung, bei der die Deprivationen in der Arbeit den Ansporn dazu geben, alles zu tun, um die eigene Situation zu verbessern. Innerhalb der Strategien der Anpassung handelt es sich dabei meist um den Versuch des beruflichen Aufstiegs[2]. Der Arbeiter bedient sich dann ähnlicher Taktiken wie bei der Aufstiegsorientierung innerhalb einer Strategie der Leistung - mit dem Unterschied, daß das Ziel eine Verbesserung der Arbeitssituation und nicht primär der Einkommens- und Statuszuwachs ist, der quasi nebenbei abfällt. Typisch hierfür ist das Verhalten von Lehrlingen, die alles daransetzen, ein gutes Abschlußzeugnis zu bekommen, um sich dann einen besseren Arbeitsplatz suchen zu können.[3]

Als etwas ungewöhnliches Beispiel für die Strategie der aktiven Scheinanpassung kann das Verhalten des Berglehrlings Horst in Herbert Somplatzkis Roman "Muskelschrott" gelten, mit dem wir unser Bild der Strategien der Anpassung abrunden

---

1) Zu den verschiedenen Formen der Konfliktumleitung vgl. H.P.Euler; Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb. Düsseldorf 1973, S.54ff. Euler kommt in seiner Studie zu ähnlichen Ergebnissen. Danach werden "Unzufriedenheit auf dem Wege von Adressat- und Inhaltsverschiebungen umso wahrscheinlicher umgeleitet, je größer die Rangunterschiede und je geringer die Interaktionsmöglichkeiten zu den in den Einstellungen konfrontierten Betriebsangehörigen durch die betrieblichen Strukturbedingungen festgelegt sind" (ebd., S.135).

2) Daneben kann man vielfach beobachten, daß Akkordarbeiter gegen Monotonie und Dequalifizierung angehen, indem sie sich selbst zu Höchstleistungen antreiben.

3) Innerhalb der Strategie der aktiven Scheinanpassung sind auch die Kriterien bei der Wahl eines neuen Arbeitsplatzes völlig andere. So erfreut sich z.B. der Beruf des Kraftfahrers großer Beliebtheit unter Schlosserlehrlingen: "Weißt du, da gibt es die Vorstellung, man setzt sich früh auf einen Lieferwagen und fährt raus und sieht dann den ganzen Tag keinen Vorgesetzten mehr, bis man abends wieder zurückkommt." (Kühn, S.92)

wollen. Während der Lehre bekommt er ständig die schlechtesten Arbeiten und als sein zaghafter Protest nichts bewirkt, resigniert er schließlich und hofft nur noch auf Besserung seiner Situation nach Abschluß der Lehrzeit. Mittlerweile reagiert er seine Deprivationen im Sport ab, erst im Boxen, dann in der Leichtathletik. Nach der Knappenprüfung arbeitet Horst als Lehrhauer unter Tage. Als er einen tödlichen Grubenunfall miterlebt, erinnert er sich an den Ratschlag eines Platzwartes, es mit seinem sportlichen Talent beim Fußball zu versuchen, da man dort über einen Mäzen an einen besseren Arbeitsplatz kommen könne. So setzt er alles daran, im Fußball Karriere zu machen, und erhält schließlich eine Stellung bei der Stadtverwaltung.

Aus der Kombination der in den einzelnen Beispielen dargestellten Taktiken erhalten wir ein ganzes Spektrum von Spielarten der Anpassung. Fassen wir sie deshalb noch einmal kurz zusammen:
Die Strategien der Anpassung sind gekennzeichnet durch das Bemühen um Konformität gegenüber den Erwartungen der Vorgesetzten. So können wir die verwendeten Taktiken nach der Art dieser Erwartungen klassifizieren. "Wühler" und "Akkordverderber" bemühen sich um die Erfüllung der Arbeitsrolle. Die "Spitzel", "Schleimer" und "Kriecher" richten sich dagegen an den kaum institutionalisierten Erwartungen einzelner Vorgesetzter aus, wobei ihre "Leistungen" durchaus funktional im Hinblick auf die Unternehmensziele sein können, während im Beispiel von Horst außerbetriebliche Leistungen im Vordergrund stehen[1].
Diesen konformistischen Taktiken können nun zwei unterschiedliche Motive zugrunde liegen. Im Falle einer extrem instrumentalen Orientierung strebt der Arbeiter nach höherem Einkommen und Status, wobei er seine Situation innerhalb der Ideologie der "Leistungsgesellschaft" als durch indivi-

---

1) Dazu zählt z.B. auch die Bestechung der Vorgesetzten mit Schnaps und Zigaretten (vgl. Bsp. 2.63).

duelle Leistungen verbesserbar begreift. Diese Konformität im Handeln und in der Weltanschauung ist kennzeichnend für die Strategie der "primären Anpassung" oder "Leistung". In ihrer eher passiven Variante begnügt sie sich mit der Erhaltung des einmal Erreichten, während sich Arbeiter, die die Leistungs-Strategie aktiv verfolgen, durch eine ausgeprägte Aufstiegsorientierung auszeichnen.
Eine solche Aufstiegsorientierung kann aber auch dem Wunsch entsprechen, die eigene Arbeitssituation zu verbessern, ohne daß damit das oben skizzierte Weltbild akzeptiert wird[2]. Diese Konformität im Handeln ohne Konformität im Denken bezeichnen wir als "Scheinanpassung". Neben der"non-konformistischen Aufstiegsorientierung" ist dabei eine resignative Form der Scheinanpassung zu unterscheiden, die vor allem als Folge einer starken ökonomischen Abhängigkeit des Arbeiters auftritt.

Deprivationen ergeben sich innerhalb der Leistungs-Strategie vor allem aus der Frustration der Einkommenserwartungen, während bei der Scheinanpassung auch negative Arbeitsbedingungen sehr stark registriert werden. Für den aktiven Typ des Arbeiters sind diese Deprivationen Ansporn, die Anstrengungen für den Aufstieg noch einmal zu erhöhen, so daß dadurch die Strategie eher noch verfestigt wird. Dem mehr passiven Typ fehlt ein solches Ventil, so daß die Unzufriedenheit kumuliert und sich von Zeit zu Zeit in "irrationalen Reaktionen", wie z.B. dem Widerstand gegen die Vorgesetzten, entlädt. Dieser unterscheidet sich erheblich vom Widerstand als Strategie, dem wir uns nun zuwenden wollen.

---

2) So erklärt sich der zunächst überraschende Befund von W. Lempert und W. Thommssen, daß bei den befragten Maschinenschlossern Aufstiegswunsch und "betriebsdemokratische Orientierung" zusammen auftreten (Berufliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein. Untersuchungen über berufliche Werdegänge, soziale Einstellungen, Sozialisationsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmale ehemaliger Industrielehrlinge. Bd.I, Stuttgart 1974, S.335); letztere verstanden als "Kritik an struktuellen betrieblichen Verhältnissen" (ebd., S. 181). Ähnlich ist wohl zu interpretieren, wenn 77,5% der von H. Deppe-Wolfinger befragten Teilnehmer an Jugendlehrgängen der IG-Metall (!) - gewerbliche Lehrlinge und Facharbeiter - "in der betrieblichen Hierarchie aufsteigen, eine höhere Qualifikation erwerben oder den Beruf wechseln" möchten (Arbeiterjugend - Bewußtsein und politische Bildung. Frankfurt/M. 1972, S.186).

2. Die Strategien des passiven Widerstandes

War auch bei der Scheinanpassung noch die Absicht des Akteurs, im Verhalten Konformität gegenüber den Erwartungen des Vorgesetzten zu zeigen, so lernen wir nun Strategien kennen, bei denen sich der Arbeiter gegen deprivierende Anweisungen und Normen wendet. Solange er sich nur darauf beschränkt, Verschlechterungen seiner Arbeitssituation zu verhindern, und er den offenen Konflikt mit den Vorgesetzten meidet, sprechen wir von passivem Widerstand. Dabei unterscheiden wir die beiden Formen des "verdeckten Widerstandes" und der "rituellen Insubordination".

a) Verdeckter Widerstand

Als Beispiel für die Strategie des verdeckten Widerstandes schildern wir zunächst das Verhalten von Heiner Dorroch, so wie es von ihm selbst in seinen Reportagen beschrieben wird:

Bereits kurz nach der Schlosserlehre wird Dorroch zum ersten Mal wegen passiven Widerstandes gekündigt. Als er später im Akkord unter heftigen Herzstichen zu leiden beginnt, arbeitet er immer langsamer (vgl. Bsp. 2.24). Um ihn "schnell zu machen" teilen ihm die Vorgesetzten einen fleißigen Arbeiter im Gruppenakkord zu, aber Dorroch bringt diesen dazu, sich ihm im Tempo anzupassen (vgl. Bsp. 2.48). Als Automatenhelfer in der Gefahr, bald "wegrationalisiert" zu werden, wehrt er sich mit seinen Kollegen, indem er Arbeit vortäuscht (vgl. Bsp. 2.54). Zuvor arbeitete er im gleichen Betrieb an Kantbänken. An den Maschinentakt gebunden, hat er dort nicht die Möglichkeit, seine Strategie in gewohnter Form anzuwenden. Stattdessen streikt er spontan mit seinen Kollegen für den Einsatz zusätzlicher Springer (Bsp. 3.61) und läßt sich kurz darauf eine andere Arbeit geben (Bsp. 3.54). Ähnlich verhält sich Dorroch, als er in einer großen Montagehalle in der Endmontage beschäftigt ist. Solange die Gelegenheit dazu gegeben ist, arbeitet er langsam oder legt unerlaubte Pausen ein (Bsp. 2.30f.), und nimmt widerspruchslos die Sanktionen hin, wenn er dabei erwischt wird (Bsp. 3.30). Kann er aber

auf diese Weise seine Deprivationen nicht mindern, kommt es vor, daß er sich lauthals und aggressiv bei seinen Vorgesetzten beschwert (Bsp. 3.41 u. 3.60).

Dorrochs Strategie zeichnet sich dadurch aus, daß er nur sehr selten einmal Anweisungen widerspricht oder auf andere Weise seinen Widerstand zu erkennen gibt. Statt dessen bemüht er sich, in den Interaktionen mit den Vorgesetzten Konformität vorzutäuschen und seine Taktiken möglichst vor ihnen zu verbergen. Die Formen dieses verdeckten Widerstandes werden dabei entscheidend durch die Art der Arbeitsaufgabe und das Kontrollsystem des Betriebes geprägt: einmal in bezug auf die Deprivationen, die es zu vermeiden gilt, und zum Zweiten, da sie die Handlungsalternativen abgrenzen, mit denen dies innerhalb einer Strategie des verdeckten Widerstandes geschehen kann.

Soweit das Arbeitstempo als Ursache der Deprivationen angesehen wird, versucht der Arbeiter zu "bremsen" oder aber zusätzliche Pausen einzulegen, um gleichzeitig die Monotonie der repetitiven Teilarbeit zu mildern. Um bei der Kontrolle des Arbeitsergebnisses nicht aufzufallen, erfüllt Dorroch dabei immer die Produktionsnormen, wenn er auch auf Prämien oder Akkordzuschläge für das Übersoll verzichtet (vgl. Bsp. 2.31). Da in den meisten Betrieben zusätzlich die Arbeitsausführung kontrolliert und "Bummelei" selbst im Akkord über die Einkommenseinbußen hinaus negativ sanktioniert wird, müssen Maßnahmen zur Tarnung dieser Taktiken ergriffen werden (vgl. Bsp. 2.30f. u. 2.34).

Leistungsminderung führt nun in vielen Fällen nicht zum erwünschten Erfolg. So lassen sich auf diese Weise kaum Deprivationen wie Lärm, schlechte Luft oder auch physische Überanstrengung bei einzelnen Verrichtungen (vgl. Bsp.3.60) vermeiden. In diesen Situationen reagiert Dorroch ähnlich einer Strategie der Scheinanpassung, indem er diese negativen Umstände hinnimmt und verdrängt, bis es ihm zuviel wird und er sich in spontanen, unkontrollierten Handlungen

abreagiert. Am Beispiel des Lehrlings Schimmy zeigt sich allerdings, daß Dorroch das Repertoire der möglichen Taktiken innerhalb der Strategie des verdeckten Widerstandes garnicht ausschöpft:

(8.6) Schimmy war ein dickes Kerlchen. Ein Typ, der viel lieber in irgendeiner Gasse Fußball gespielt hätte. Mehrmals hatte der Meister versucht, Schimmy zu zähmen, aber regelmäßig verletzte dieser sich - absichtlich? - die Finger.
"Mensch, bist du blöd!" schimpfte der Meister. "Jetzt hast du dir zum drittenmal hier einen Finger verletzt. Wie ist das nun wieder passiert?"
"Ich wollte mit den Händen die verklemmten Rohlinge rausbrechen."
"Du Idiot, wie oft soll ich dir noch sagen, daß man das mit dem Haken macht?"
Schimmy schaltete auf stur. "Der Haken rutscht mir immer aus den Fingern..."
"Hast du denn kein Gefühl in den Flossen?"
Schimmy überhört das Gebrüll, das ihn nicht im geringsten berührt. Er hält sich den blutenden Finger.
"Kannst du nicht mehr antworten?"
"Ich hab' keine Lust..."
"Hör mal, diese Frechheiten laß ich mir von dir nicht mehr bieten. Dein Vater erhält von mir einen Beschwerdebrief. So, und nun laß dich verarzten."
"Kann ich einen Notverband kriegen?"
"Was - Notverband?"
"Der Weg zum Arzt dauert eine Viertelstunde..."
Schimmy machte ein entschlossenes Gesicht, so als könne keine Macht je seinen Willen brechen.
"Was - du willst zum Arzt?"
"Ja!"
Der Meister war außer sich. "Zeig mal deine Hand!"
Der Junge hielt dem Vorgesetzten den Finger hin. Vom Nagel ab verlief eine drei Zentimeter lange Schnittwunde.
"Das ist zwar nur ein Fitzchen", stellte der Meister fest, "aber ich drück mal ein Auge zu. Geh meinetwegen zum Doktor -, und morgen bist du wieder hier, klar?"
"Wer weiß...", entgegnete Schimmy lakonisch.
"Hau ab!"
Der Junge ging und kam erst zehn Tage später wieder. Es war genau diese dritte Verletzung, die den Meister zum Nachdenken zwang. Nie mehr wurde der Junge an die Säge gestellt. Und eben dies nötigte den anderen Jugendlichen Achtung vor Schimmy ab. (Dorroch (1), S.77f.)

Dieser Erfolg über den Meister ermutigt Schimmy dazu, sich beim nächsten Mal kaum mehr Mühe mit der Tarnung seines Widerstandes zu geben:

(8.7) Es kam der Tag, an dem auch Schimmy an der Friktions-Presse roboten sollte...
Meister B. rief ihn zu sich. "So, du gehst jetzt hier mal dran."
Der Junge überlegte, strich sich das blonde Strähnenhaar aus der Stirn und schüttelte schließlich den Kopf. "Das schaff ich nie."
"Warum nicht?" donnerte es zurück.
Schimmy blieb ruhig und besah sich die Maschine von allen Seiten, als hätte er sie noch niemals gesehen.
"Sie ist einfach zu schnell", kam es endlich fachmännisch aus seinem Munde.
"Hör mal, ich laß mich nicht wieder von dir verarschen!" brüllte B.
Der Knabe steckte eine Hand in die Tasche seines ölverschmierten Arbeitsanzuges und schwieg.
"Du wirst jetzt hier arbeiten - oder ich geh zum Chef!" drohte der Vorgesetzte.
Schimmy zog seine Hand wieder aus der Tasche, schaute sie sich nachdenklich an und ahmte plötzlich in der Luft die Bewegungen nach, die er an der Maschine hätte vollführen müssen. Dann blickte er den Meister an. "Meine Hand ist für diesen Job zu langsam", sagte er bestimmt.
"Hau ab", zischte B., "ehe ich mich vergesse..."
Damit war der Fall keineswegs vergessen. Der Meister beschwerte sich beim Chef, und Schimmy erkundigte sich beim Betriebsrat sogleich nach seinen Rechten und Pflichten als Lehrling. Zum erstenmal mußte der bis dahin allzu bequeme Vorsitzende Stellung nehmen. Als der Junge drohte, die Geschichte in der Gewerkschaftsgeschäftsstelle vorzutragen, falls er nicht gedeckt würde, ergriff der Vertrauensmann seine Partei. Zwischen dem Betriebsrat und dem Fabrikanten kam es zu einer Auseinandersetzung, nach der die gefährliche "Lehrlingsarbeit" an der Friktions-Spindelpresse aufhörte. Die anderen Burschen waren begeistert, und Schimmy, im sicheren Gefühl seines Sieges, meinte: "Wenn ich demnächst wieder die Beryllium-Federn stanzen muß, mach ich noch mal Trouble." (ebd., S.80)

Da sich die Beschwerde beim Betriebsrat erst aus der Eskalation des Konfliktes mit dem Meister ergibt, scheint es berechtigt, Schimmys Strategie als passiven Widerstand zu bezeichnen, wenn auch seine Taktiken sehr viel weiter reichen als die von Dorroch. Im ersten Beispiel gelingt es ihm, zehn Tage lang sämtlichen Deprivationen der Arbeit zu entgehen. Da jede Form von Absentismus vom Betrieb kontrolliert und zumeist sanktioniert wird, provoziert er einen Arbeitsunfall, der den Grund für das spätere Fehlen dem Vorgesetzten plastisch demonstriert. Im zweiten Beispiel verweigert er von vornherein die ihm angewiesene Arbeit, wobei der Hinweis darauf, daß er dieser Arbeit physisch nicht gewachsen sei, einerseits als

Ausrede zur Verschleierung des gezielten Widerstandes, andererseits als versteckte Drohung mit dem Absentismus gewertet werden kann.

Es besteht aber noch ein weiterer Unterschied in den Strategien von Schimmy und Heiner Dorroch. Letzterer ist primär daran interessiert, für sich persönlich die Strategie des verdeckten Widerstandes durchzusetzen. Daher bemüht er sich solange nicht um die Solidarität seiner Kollegen, wie die Situation ein individuelles Taktieren erlaubt. Erst als der Gruppenakkord ihn dazu zwingt, versucht er seine Strategie innerhalb der Gruppe durchzusetzen, wobei ihm entgegenkommt, daß seine Kollegen ähnliche Strategien bevorzugen und sich eine Koalition quasi von alleine ergibt. Aus der gemeinsamen Situation, die passive Reaktionen zur Wirkungslosigkeit verdammt, kann sich dann auch der Streik an den Kantbänken entwickeln, als einer der Arbeiter durch seine aggressive Handlungsweise das auslösende Moment setzt, durch das sich auch die bei den anderen aufgestaute Unzufriedenheit entlädt. (vgl. Bsp. 3.46).

Schimmy veranschaulicht dagegen den umgekehrten Fall, daß individueller Widerstand nur eine durch die Situation aufgezwungene Taktik innerhalb einer Strategie kollektiven passiven Widerstandes ist:
Die Lehrlingsgruppe, der Schimmy angehört, arbeitet unter Akkordbedingungen an Sägen und Pressen. Die Lehrlinge beabsichtigen, sich mit einem Boykott dagegen zu wehren. Noch bevor alle mitmachen und die kollektive Leistungsrestriktion beginnen kann, gelingt es Schimmy, sich individuell erfolgreich zur Wehr zu setzen. Statt sich aber damit zufrieden zu geben, daß er selbst die Sägen und Pressen nicht mehr bedienen muß, setzt er sich weiterhin für den gemeinschaftlichen Boykott durch alle Lehrlinge ein. Seine individuellen Erfolge benutzt er dabei, um auch die Wankelmütigen unter seinen Kollegen von der Möglichkeit des Erfolges zu überzeugen. Einen der Lehrlinge, die sich nun immer noch nicht der kollektiven Leistungsrestriktion anschließen wollen, "bekehrt" Schimmy durch eine Schlägerei im Umkleideraum. Damit handelt

er sich wiederum einen Verweis seiner Vorgesetzten und des Betriebsrates, sowie einen Beschwerdebrief an seine Eltern ein. Das veranlaßt die anderen Lehrlinge dazu, zunächst abzuwarten. Doch als keine weiteren Sanktionen gegen ihn erfolgen, gelingt es Schimmy, die kollektive Verlangsamung des Arbeitstempos durchzusetzen (ebd., S.89ff.)[1].

b) Rituelle Insubordination

Neben dem verdeckten Widerstand findet sich eine gänzlich andere Art des passiven Widerstandes, die wir mit Goffman als "rituelle Insubordination" bezeichnen wollen[2]. Während Dorroch und auch Schimmy sich generell Mühe geben, ihre wahren Absichten gegenüber dem Vorgesetzten zu verschleiern, werden hierbei Meinungsverschiedenheiten mit Vorarbeitern und Meistern geradezu provozierend zur Schau getragen; wobei man sich im Allgemeinen relativ subtiler Methoden bedient, um keinen Vorwand für die Sanktionierung dieses Verhaltens zu liefern.

Hierzu einige Beispiele:

(8.8) Nun hielt sie ganz in ihrer Arbeit inne und zeigte auf ein Bild, welches die Wand über ihrem Arbeitsplatz belebte.
"Wohl euer Gewerkschaftsführer?" Sie schüttelte den Kopf. "Unser früherer Meister." Ich studierte das Bild genau. Ein etwa sechzigjähriges sympathisches Männergesicht lächelte mir entgegen. "Scheint nett gewesen zu sein, euer früherer Meister." "War er auch."
(Meinsen (1), S.104)

Dabei richtet sich das Bild gegen die Vorarbeiterin, die nach Streichung der Meisterstelle hoffnungslos überlastet ist und deshalb ständig an den Arbeiterinnen herumneckert (vgl. Bsp. 3.36).

---

1) Schimmys Einsatz für die Solidarität der Lehrlinge gegen die Vorgesetzten legt es nahe, an der Bezeichnung "passiv" für seine Strategie zu zweifeln. Dazu ist zu sagen, daß für diese Klassifikation das Verhalten gegenüber den Vorgesetzten maßgeblich ist, so daß Initiativen innerhalb der Kollegen hier ohne Belang sind.

2) E. Goffman; Asyle..., a.a.o., S.300ff.

Der Spott der Arbeiterinnen gegenüber männlichen Vorgesetzten ist Gegenstand der folgenden Episode:

(S.9) "Achtung, Dreyer", rief Elephteria leise den Kolleginnen zu. Er kam näher. Eine Arbeiterin begann ihn aufzuziehen. Sie beachteten ihn gar nicht. "Au guck mal, der schöne Alfred. Schick sieht er heute wieder aus, so frisch die Treppe runtergefallen. Ist bestimmt wieder auf Brautschau..."
Man konnte ihm ansehen, wie wütend er war. Aber er ließ sich seinen Ärger nicht anmerken. Ohne ein Wort zu sagen ging er an den Frauen vorbei. Denen würde er es schon heimzahlen, schwor er sich. (Spix, S.46)

Diese Taktiken kann man mit Goffman als für das konkrete Handeln relativ folgenlose Demonstration der Distanz zu den Vorgesetzten auffassen, wie etwa Peter Schneider in seinem Resümee über die Frauen bei Bosch: "Dadurch, daß die Frauen bei einer Zumutung des Meisters, die sie für unerträglich halten, ziemlich direkt und ungehemmt losplatzen, verschaffen sie sich den Abstand, andererseits wieder mit ihm zu flirten oder ihn links liegen zu lassen, wann es ihnen paßt. Bis zum nächsten Konflikt tun sie wieder so, als gäbe es den Meister und alles, was sie drückt, überhaupt nicht. Dann lassen sie ihn wieder warten, wenn er ruft, oder sie erzählen sich einen anzüglichen Witz, wenn er in der Nähe ist, und lachen sich halbtot, damit er merkt, daß er nicht mitlachen kann. Obwohl diese Freiheitsbeweise in Wirklichkeit gegen ihre unmittelbaren Unterdrücker gerichtet sind, besteht ihr Wert für die Frauen gerade darin, die Unterdrückung damit hinwegzudichten."[1] Damit würde sich diese Strategie nur insoweit von der Scheinanpassung unterscheiden, daß die Wut sich nicht explosionsartig entlädt, sondern "in sorgfältig dosierten Schüben herausgelassen" wird[2].

Im Unterschied zu dieser resignativen Form der Scheinanpassung bleibt aber mit der Demonstration der Distanz zu den Vorgesetzten das Selbstbewußtsein der Arbeiter und der Anspruch

---

1) P. Schneider, a.a.o., S.108f.

2) Ebd., S.109.

auf eine Verbesserung ihrer Situation zumindest in Ansätzen erhalten, wobei die Furcht vor Sanktionen den Widerstand auf diese subtilen Taktiken beschränkt. Daß es sich demgemäß bei der "rituellen Insubordination" auch um eine Vorstufe zum aktiven Widerstand handeln kann, verdeutlichen die beiden folgenden Beispiele:

(8.10) Wollnitza: Verdammte Scheiße, - überhaupt nicht saubergemacht.
Vorarbeiter: Was ist denn, Wollnitza? Kaum bist du hier, schreist schon herum.
Wollnitza: Hier, schau dir diese Schweinerei an, überhaupt nicht gefegt - alles verdreckt.
Vorarbeiter: Kann schon mal vorkommen ... Die Jungs haben eben bis zuletzt Platten gespalten ... Kannst die Zeit ja anschreiben!
Wollnitza: Anschreiben, anschreiben ... wenn Schichtschluß ist, heißt es wieder: Wollnitza, deine Schicht leistet am wenigsten.. .
Hör auf mit dem Schreiben und steh hier nicht so rum - nimm 'nen Besen und hilf mit!
Vorarbeiter: Komm, komm, Wollnitza - hör auf mit solchen Redensarten.
Wollnitza: Ja, ja, ich hör schon auf...
(Sowka (3), S.70f.)[1]

Neben der Verspottung des Vorgesetzten und der Körgelei gibt es noch eine dritte Form der rituellen Insubordination: die Demonstration von Distanz durch übertriebenen Gehorsam[2]. In der folgenden Episode wird deren Verbindung mit dem konkreten Widerstand besonders deutlich:

(8.11) Irgendwann nach der Pause schleppte der Bandmeister einen dicken Steinbrocken heran, den er auf dem Verladeband, das die Kohle aus der Sieberei direkt in die Eisenbahnwagen beförderte, gefunden hatte. Er wuchtete den dicken Stein auf die Oberkante des Bergschachtes und begann zu schreien, daß das doch wohl ne gewaltige Sauerei sei, so dicke Brocken einfach durchzulassen! Solche dicken Brocken durchzulassen wäre schon Sabotage oder sowas!
12 oo9 wurde nun wütend. Er riß die Brocken mit Wucht vom Band und warf sie mit aller Kraft gegen das Eisenblech des Bergschachtes. Das erzeugte zum allgemeinen Lärm noch ein zusätzliches Getöse und ließ das Geschrei des Bandmeisters unverständlich werden.

---

1) Zur Fortsetzung dieser Episode vgl. Bsp. 6.4.

2) Vgl. auch die Beispiele bei E. Goffman; Asyle. A.a.o., S.300f.

> Auch der Arbeitskollege von 12oo9 auf der anderen Seite des Bandes warf nun die Steine gegen das Blech des Schachtes. Aber der Bandmeister schrie noch weiter. Da beugte sich 12oo9 ganz weit über das Band und begann die Brocken immer wilder nach hinten zu werfen. Sie flogen jetzt neben und über den Bergeschacht, und der Bandmeister stieß wütend den dicken Stein in den Schacht und sprang schnell ein paar Schritte zur Seite. Aus sicherer Entfernung beobachtete er die Arbeit weiter. (Somplatzki, S.44)

Der Vorwurf des Meisters wird hier von den Arbeitern ad absurdum geführt, indem sie aus Wut besonderen Fleiß an den Tag legen und damit gleichzeitig das Geschrei des Bandmeisters ersticken. Man kann sogar unterstellen, daß in diesem Falle physische Gewaltanwendung gegenüber dem Vorgesetzten mit übertriebener Konformität getarnt wird.[1)]

Bevor wir jedoch zu den Strategien des aktiven Widerstandes übergehen, fassen wir noch einmal kurz zusammen, welche Formen der passive Widerstand annehmen kann:
Die Strategie des "verdeckten Widerstandes" basiert auf der Ausnutzung von Dispositionsspielräumen innerhalb der Arbeitsrolle, die durch die Kontrollen der Vorgesetzten nur unzureichend erfaßt und eingeengt werden können.[2)]
So ist es dem Arbeiter möglich, Krankheiten zu simulieren und sich dadurch für einige Tage den Deprivationen der Arbeit zu entziehen. Während der Arbeit vermag er zumeist zu bremsen oder unerlaubte Pausen einzulegen.[3)] Ist er jedoch an den Takt einer Maschine oder eines Fließbandes gebunden, so bleibt ihm nur die Sabotage (vgl. Bsp. 2.32). Dabei ist der Arbeiter bemüht, seinen Widerstand zu tarnen und den Vorgesetzten gegenüber Konformität vorzutäuschen, so daß sich die Wahl der Taktik innerhalb der durch die Arbeitssituation begrenzten Alternativen aus der subjektiven Wahrscheinlichkeit ergibt, mit der diese unentdeckt bleiben.

---

1) Auch wenn der Vorgesetzte bei seinen Entscheidungen auf die Erfahrungen der Arbeiter angewiesen ist, kann die buchstabengetreue Ausführung von Anweisungen zur wirksamen Waffe in den Händen der Untergebenen werden.

2) S.o. S. 252ff.

3) Daß diese Taktiken wiederum zum Motiv des konkreten Handelns werden, zeigt sich im "Anspruch auf die persönliche Zeitreserve", den H.Wiedemann bei Akkordarbeiten feststellte (Die Rationalisierung... A.a.o.).

Im Gegensatz dazu distanziert man sich bei der "rituellen Insubordination" offen von den Vorgesetzten, indem man sie verspottet, an ihren Anweisungen herumnörgelt oder diese auf eine Art ausführt, die den Intentionen des Vorarbeiters oder Meisters bewußt widerspricht. Dabei ist der Arbeiter sorgsam darauf bedacht, nicht dessen Sanktionen zu provozieren, indem er den Konflikt auf die Privatsphäre verlagert, wo die Position des Vorgesetzten ihre Relevanz verliert, oder aber, indem er die Anweisungen offenkundig befolgt, so daß dieser seine Sanktionsgewalt nicht anwenden darf.
Während die Strategie des verdeckten Widerstandes darauf zielt, die Deprivierung durch die Arbeit möglichst gering zu halten, und damit im Falle des Erfolges garnicht erst zu größerer Unzufriedenheit führt, wird in der rituellen Insubordination die Konfliktumleitung zur Strategie erhoben, so daß aufkeimende Unzufriedenheit beständig verarbeitet wird. So dürfte es beim passiven Widerstand eigentlich nicht zu jenen Wutausbrüchen kommen, die für die resignative Scheinanpassung charakteristisch sind. Wie das Beispiel von Heiner Dorroch zeigt, kann davon in der Realität nicht ausgegangen werden. Da den Strategien des passiven Widerstandes durch die Vorgesetzten normalerweise Hindernisse in den Weg gelegt werden, kann es in extremen Arbeitssituationen sogar dazu kommen, daß die genannten Taktiken nicht anwendbar sind. Üblicherweise geht der Arbeiter dann zurück auf Taktiken der Scheinanpassung, die für eine Strategie des passiven Widerstandes allerdings ebenso untypisch sind wie Beschwerden und offener Widerspruch, die im Allgemeinen auf eine Strategie des aktiven Widerstandes schließen lassen.

3. Die Strategien des aktiven Widerstandes

Die Strategien des aktiven Widerstandes zeichnen sich dadurch aus, daß die Arbeiter Initiativen zur Veränderung der Arbeitssituation ergreifen, statt sich allein auf die Abwehr von Verschlechterungen zu beschränken. Obwohl die dabei

verwendeten Taktiken in jedem Falle den Erwartungen der Vorgesetzten widersprechen, können wir sie doch auf der Ebene der gesellschaftlichen Normen nach konformen und non-konformer unterscheiden. So sind Beschwerden bei den Vorgesetzten oder auch Streiks innerhalb von Tarifverhandlungen in unserer Rechtsordnung weitgehend legitimiert. Dennoch stellen sie vom Standpunkt des Unternehmens verschiedene Formen der "Rebellion" dar[1]. Zu den illegitimen Taktiken des Widerstandes gehört dagegen die physische Gewaltanwendung gegen Personen. Mit der Strategie der "Aggression" wollen wir uns nun beschäftigen.

a) Aggression

Wenn wir von "Aggression" als Strategie sprechen, so meinen wir damit nicht jene spontan-eruptiven Wutausbrüche, wie sie als Folge einer Blockierung oder Frustration von Strategien der Scheinanpassung oder des passiven Widerstandes auftreten, sondern den "kalkulierten" Einsatz physischer Gewalt gegen Personen zur Durchsetzung der eigenen Ziele. Eine solche Strategie läßt sich zumindest in den Sozialisationspraktiken der Arbeiter nachweisen:

(8.12) "Mein Alten hat mich als Jungen regelmäßlich vertrümmt, und ich hab mein Robert wat drauf gegeben, un Robert klatscht den Detlef wat drauf, jau, un wenn Detlef soweit is, gibt er Haue weiter, so is dat!" (Somplatzki, S.92)

Ebenso dienen Schlägereien häufig dazu, Konflikte zwischen Arbeitskollegen zu regeln, und wir haben sogar bereits einige Fälle kennengelernt, in denen physische Gewalt den Vorgesetzten gegenüber angewandt, bzw. angedroht worden ist

---

1) Dabei verstehen wir unter "Rebellion" im Sinne der Mertonschen Definition die Veränderung der Normen mit non-konformistischen Mitteln (s.o. S.221).

(vgl. Bsp. 3.37f.)[1].

Wir finden in der "Literatur der Arbeitswelt" allerdings nur in einem Beispiel Hinweise dafür, daß diese physische Gewaltanwendung gegenüber Vorgesetzten Ausdruck einer Strategie der Aggression ist:

(8.13) Zornie war der Zornigste unter uns. Er wurde der Beherrscher der Kantine, zertrümmerte im Wahn Automaten und Stühle, und wir duckten uns gegen seine Cholerik. Er war der Stärkste.
Und dann kam die Nacht der harten Schläge... Zornie wurde wütend, sein Gesicht blies sich auf. Er packte den Vorarbeiter, zog ihn über einen Tisch, flappte ihm gemächlich eine herunter, brüllte wie ein Berserker. Er tobte, schrie geiferte. Schaum bildete sich um seinen Mund. Unser Gruppenführer rannte zum Pförtner. Der kam mit verschlafenen Augen, ein schmaler, über sechzigjähriger Mann. Er trat vor Zornie hin, packte ihn am Jackenzipfel und boxte ihm kindisch vor die Brust. Zornie war verblüfft. Dann lachte er plötzlich noch irrer und wischte dem Mann seine flache Hand über die Stirn und Kopfhaut, daß er mit dem Kopf gegen die Tür polterte und an ihr abrutschte. Auf allen vieren schlich sich der Mann aus der Gefahrenzone und telefonierte nach der Polizei.
Wir kannten Zornies Achtung vor der Polizei. Er war ja kein schlechter Mensch. Er war blaß geworden. Besorgt sprachen wir auf ihn ein und beruhigten ihn wieder. (Schichtarbeit, S.32)

Wenn auch das Eingreifen der Polizei in diesem Falle ohne weitere Konsequenzen bleibt, so weist es doch darauf hin, daß aggressives Verhalten häufig die Sanktionierung durch Betrieb und Staatsapparat nach sich zieht, wobei Kündigung und Anzeige wegen Körperverletzung drohen. Selbst wenn eine Strategie der Aggression vorliegt, wird sie sich daher nur relativ

---

1) Vgl. auch die Beispiele in R.-W. Hoffmann: Arbeitsqual und industrielle Aggression. In: N. Osterland (Hg.): Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential. A.a.O., S.107-123. Wir halten allerdings den Hoffmannschen Aggressionsbegriff insoweit zu umfassend, als er Gewalttätigkeiten gegen Personen und Sachen - wie im Fall der Sabotage - beinhaltet (vgl. auch die Definition bei Ch. Argyris, a.a.O., S.41), während wir Aggression auf die physische Bedrohung oder Verletzung von Personen beschränken wollen (vgl. etwa P.L. van den Berghe: Bringing Beasts Back in: Toward a Biosocial Theory of Aggression. ASR 39 (1974), S.779).

selten im offenen Verhalten äußern und dann auch meist nur im Zusammenhang mit Alkoholgenuß, wie im obigen Beispiel, oder besonders schwerwiegenden Deprivationen, die die Risiken dieser Strategie vergessen lassen.

So zeichnet sich das alltägliche Verhalten weitgehend durch Konformität gegenüber den Vorgesetzten aus. Während aber bei der Strategie der Scheinanpassung Widerstand garnicht erst in Betracht gezogen wird, verbirgt sich hier hinter diesem konformen Verhalten eine ständige Bereitschaft zur Aggressivität. Diese läßt es nicht zu, daß Deprivationen verdrängt werden, sondern verstärkt diese eher noch, da der Wunsch, Widerstand zu leisten, beständig frustriert wird. So kommt es schon nach relativ kurzer Zeit doch zum Ausbruch der Emotionen. Die aufgestaute Wut kann sich entladen und der Arbeiter beruhigt sich dann schnell wieder. Seine Situation hat sich dadurch allerdings nicht verbessert. Statt dessen wird er durch die Sanktionen zusätzlich depriviert, so daß sich sein Zorn schnell wieder steigert - bis zum nächsten Ausbruch seiner Aggressionen. Die Ohnmacht, die sich in diesem Zirkel ausdrückt, kontrastiert scharf zu der anderen Form aktiven Widerstandes: der Rebellion.

b) Rebellion

Die Rebellion bedient sich gesellschaftlich legitimierter Mittel zur Änderung der Situation. So stößt sie i.d.R. nur auf den Widerstand der Vorgesetzten, was die Chancen zur Durchsetzung ihrer Ziele gegenüber der Aggression erheblich steigert. Andererseits ist angesichts der ökonomischen Abhängigkeit der Arbeiter auch bei dieser Strategie das Risiko noch sehr groß, impliziert sie doch den offenen Konflikt mit den Vorgesetzten. So verwundert es nicht, wenn der Umfang der Aktivität auch innerhalb dieser Strategie normalerweise gering ist. Dazu sei hier als erstes ein Beispiel angeführt nahe der Schwelle zum passiven Widerstand:

Monika Diesing beginnt nach der Schule bei Siemens eine Lehre als Botin.

(8.14) Ich dachte, ich würde mit Aktensortieren und Postverteilung zu tun haben und Krankenscheine stempeln, das habe ich mir aber nur so vorgestellt, und bei der Einstellung haben sie mir das auch gesagt. Aber dann wars ganz anders. Ich mußte täglich einholen gehn für die Abteilung und schwere Körbe schleppen, manchmal 40 Milchflaschen und andere Sachen, Wurst, Schrippen, Kekse, Konfekt usw. Als ich eines Tages nicht mehr schleppen konnte, habe ich alles stehen gelassen und bin vor Wut einfach zum Abteilungsleiter gegangen. Ich habe ihn gebeten doch mal mitzukommen, ich habe so schwere Kästen zu tragen, und ob er mal bitte mit anfassen würde. Er hat mich angeguckt, als wenn ich vom Mond komme. Was bilden Sie sich denn ein, hat er gesagt. Für ihn hatte ich ja auch immer ne ganze Latte eingekauft, der hat immer am meisten verlangt.
Mir hat natürlich keiner geholfen, und von dem Tag an hab ich nur noch auf das Jugendschutzgesetz gepocht: Ich bin da, um was zu lernen, habe ich erklärt. Auch als Botin muß man irgend etwas lernen, und deshalb bin ich hier und nicht zum Einkaufen, das kann ich auch zu Hause machen. Ich mußte jedenfalls weiter einkaufen... Ich war so Fußmatte für die anderen, an der sie sich ihren Dreck abputzten. Ich spürte regelrecht, wie sie einen brauchten, der noch unter ihnen stand, auf den sie treten konnten.
Ach, und ich hätte so gerne Kurse mitgemacht, irgendwas, um nur noch etwas zu lernen, am liebsten Schreibmaschine. Aber weil ich mich einfach gegen die niedrige Arbeit widersetzte, hatte ich keine Chance, von anderen unterstützt zu werden. (Diesing, S.126f.)

Schließlich kündigt sie (vgl. Bsp. 4.3). Da ihr Vater keine weitere Lehre erlaubt, fängt sie dann wieder bei Siemens an, diesmal als Anlernling in der Spulenwicklerei. Als der Meister ihr eines Tages für zehn Minuten Verspätung eine Stunde vom Lohn abziehen will, widerspricht sie ihm unter Hinweis auf "seine Akten", d.h. Betriebsordnung und einschlägige Gesetze (Bsp. 3.39). Bei Siemens wird sie später gekündigt, da sie die Akkordarbeit gesundheitlich nicht mehr schafft. Dann arbeitet sie bei Telefunken, bekommt dort aber auch die Kündigung, als sie schwanger wird. Sie beschwert sich darüber beim Betriebsleiter und erreicht so die Zurücknahme der Entlassung (ebd., S.128f.).

Monika Diesings Strategie unterscheidet sich insoweit vom passiven Widerstand, als sie immer wieder die Erfüllung der ihr zustehenden gesetzlichen Rechte fordert. Dazu initiiert sie mehrfach Interaktionen mit ihren Vorgesetzten und versucht dabei, explizit eine Verbesserung ihrer Situation durchzusetzen, statt diese verdeckt zu betreiben. Soll diese Strategie Aussicht auf Erfolg besitzen, so muß der Akteur in der Lage sein, Machtmittel in die Waagschale zu werfen, die die Weisungsbefugnisse der Vorgesetzten kompensieren können, einschließlich der sich darin manifestierenden ökonomischen Abhängigkeit des Industriearbeiters. Solche Ressourcen der Macht stellen beispielsweise gesetzliche Vorschriften und ihre Instanzen dar, wie im angeführten Fall. Weiterhin sind besondere Talente und Qualifikationen hier von Bedeutung. Diese brauchen nicht unbedingt bezogen auf die Arbeitsaufgabe zu sein (vgl. dazu Bsp. 3.45), entscheidend ist nur, daß sie vom jetzigen oder von potentiellen Arbeitgebern gesucht werden.[1)]

Eine weitere Möglichkeit, die Machtlosigkeit des einzelnen Arbeiters gegenüber den Vorgesetzten auszugleichen, bietet die Koalition und das gemeinsame Handeln der Industriearbeiter. Eine solche Strategie des kollektiven Widerstandes kennzeichnet beispielsweise die aktiven Gewerkschafter, wie sie uns immer wieder in den geschilderten Episoden begegnet sind. Wir wollen hier nur ein Beispiel aufgreifen: das Verhalten des Artur im Roman und in den Kurzgeschichten von Peter Neuneier.

Als uns Artur zum ersten Mal begegnet, bemüht er sich um die Solidarität seiner Kollegen gegen die geplante Einführung einer Rationalisierungsmaßnahme (vgl. Bsp. 2.51). Dabei fordert er sie auf, passiven Widerstand bei der erforderlichen Zeitabnahme zu leisten und insbesondere nicht das

---

1) Auch die Aggression stellt einen Einsatz spezifischer, wenn auch illegitimer Machtmittel dar: der physischen Gewalt.

Arbeitstempo zu beschleunigen. Es kommt zu längeren Diskussionen mit Brendel, dem Zeitnehmer, und schließlich zur Sabotage am Einbrennofen (vgl. Bsp. 2.52). Die Taktik des passiven Widerstandes wird gewählt, da der alltägliche Kleinkrieg mit den Refa-Leuten keinen hinreichend schwerwiegenden Anlaß für kollektiven aktiven Widerstand bietet. Ein solcher ergibt sich erst, als der Unternehmer einen älteren Arbeiter kündigt, der durch einen "selbstverschuldeten" Arbeitsunfall schwer verletzt wird (vgl. Bsp. 3.9). Artur verbreitet die Nachricht davon im Betrieb und wird zum Sprecher gewählt, als die Arbeiter daraufhin die Arbeit niederlegen. Er verhandelt mit dem Chef und wird dafür von diesem gekündigt. Statt nun für ihn zu streiken, lassen ihn seine Kollegen im Stich. (Neuneier (4), S. 62ff.)

Dieses Beispiel zeigt die Risiken auf, denen sich die Initiatoren kollektiver Aktionen aussetzen. Diese können nur aufgewogen werden, wenn auf die Solidarität der Kollegen Verlaß ist, wobei die Unterstützung der Gewerkschaft, bzw. des Betriebsrates große Bedeutung besitzt. Denn diese stellen sozusagen die institutionalisierte Solidarität der Arbeiter dar, so daß z.B. der Betriebsrat Clemens K. einem Generaldirektor drohen kann: "Wenn ich mit Ihnen spreche, dann sprechen Sie mit 40000 Leuten." (vgl. Bsp. 7.3).

Andererseits aber gehen die möglichen Erfolge kollektiver Aktionen weit über die anderer Strategien hinaus. Die Rebellion eines einzelnen Arbeiters kann z.B. im Allgemeinen nur Verbesserungen der Arbeitssituation einklagen, die bereits im Arbeitsrecht positiv vorgeschrieben sind. Wir haben aber an anderer Stelle schon dargestellt, daß die Behörden selbst dort, wo diese Vorschriften ausnahmsweise einmal genügend spezifiziert sind, wenig zu deren Durchsetzung unternehmen (können). Wichtige Bereiche sind darüber hinaus garnicht oder nur durch Kann-Vorschriften geregelt. Gerade hier ist nun der institutionalisierten Interessenvertretung der Arbeiter in vielen Fällen die Möglichkeit eröffnet, in Verhandlungen mit der Unternehmerseite diese Lücken auszufüllen. Daraus leitet sich dann die gesellschaftliche Legiti-

mität kollektiver Aktionen ab, sowie die Chance zur Veränderung der Arbeitssituation.

Während beispielsweise Streiks innerhalb von Tarifverhandlungen auf diese Weise positiv legitimiert sind, ist die Rechtmäßigkeit der Formen kollektiver Aktionen, auf die wir in Teil I dieser Arbeit insbesondere eingegangen sind, umstritten. Diese von den Arbeitern und ihren gewerkschaftlichen Vertrauensleuten selbst initiierten Arbeitskämpfe werden einerseits mit dem Etikett des "wilden Streiks" versehen und auf diese Weise kriminalisiert[1]. Andererseits bedienen sich diese kollektiven Aktionen häufig Formen, die üblicherweise als legitim angesehen werden. So treten etwa Betriebsräte als Vermittler auf (vgl. Bsp. 3.61) und machen so die Forderungen der Arbeiter zum Gegenstand offizieller Verhandlungen mit dem Management. Daneben benutzen die Arbeiter Taktiken des aktiven Widerstandes, die in ihrer individuellen Verwendung immer schon gesellschaftlich toleriert wurden, wie kollektive Beschwerden (vgl. Bsp. 3.70), oder doch zumindest keine gesellschaftlichen Sanktionen nach sich ziehen, wie die kollektive Übertretung betrieblicher Verbote (vgl. Bsp. 3.68) oder kollektive Befehlsverweigerungen (vgl. Bsp. 3.67 u. 3.44). Insoweit erscheint es uns berechtigt, Strategien, die auf diesen Taktiken basieren, als Rebellion zu bezeichnen.

Während die Strategien der Anpassung die Struktur des Industriebetriebes unangetastet lassen und der passive Widerstand sich auf Zurückhaltung einzelner Leistungen innerhalb der Arbeitsrolle beschränkt, zielen die Strategien des aktiven Widerstandes auf die Änderung der institutionalisier-

---

1) Der Begriff des "wilden Streiks" rückt diese Form des Widerstandes in die Nähe kollektiver Aggressionen, was im Einzelfall zwar berechtigt sein mag (vgl. Bsp. 3.61), kaum aber für die Mehrzahl der derart bezeichneten Arbeitskämpfe zutrifft.

ten Regeln[1]. Die "Aggression" basiert dabei auf dem gesellschaftlich geächteten Mittel physischer Gewalt, wogegen die "Rebellion" sich Rechtsnormen innerhalb von Beschwerden und Verhandlungen zunutze macht oder doch zumindest unterhalb der Schwelle gesellschaftlicher Sanktionierung verbleibt, wie bei Befehlsverweigerungen und Übertretungen betrieblicher Verbote.

Innerhalb der Strategien des aktiven Widerstandes werden Deprivationen kaum einmal verdrängt, sondern meist sogar mit erhöhter Aufmerksamkeit registriert, und damit der Wunsch zur Veränderung der Arbeitssituation aufrecht erhalten. Für einen Arbeiter mit all seinen Abhängigkeiten ist jedoch die Realisierung dieses Zieles ein fast unlösbares Problem. Häufig vermag er kaum, die Ursachen seiner Deprivationen adäquat zu verorten, so daß er natürlich auch nicht in der Lage ist, die erfolgsversprechendsten Taktiken zu wählen, zumal ihm diese oft nicht einmal bekannt sind. So entsteht ein Gefühl der Ohnmacht, das die Deprivationen der Arbeiter zusätzlich verstärkt. Von Zeit zu Zeit macht sich diese Unzufriedenheit dann in Gewaltanwendungen gegen die Vorgesetzten Luft, die er für seine Deprivationen verantwortlich macht und die er deshalb in der ihm vertrautesten Art und Weise gefügig machen will.

Im Gegensatz zu diesem archaischen Typus der Konfliktlösung durch Aggression basiert die Strategie der Rebellion auf der weitgehenden Kenntnis relevanter Institutionen. So vermag

---

1) Vgl. auch die Unterscheidung zweier Formen sekundärer Anpassung bei Goffman: "zum einen zerstörerische, bei denen die realistischen Absichten darauf abzielen, die Organisation abzuschaffen oder ihre Struktur radikal zu verändern... und zweitens gemäßigte Formen, die mit den primären Anpassungsmechanismen insofern übereinstimmen, als sie sich in die bestehenden institutionellen Strukturen einfügen, ohne einen Zwang in Richtung einer radikalen Veränderung auszuüben..." (E. Goffman: Asyle. A.a.O., S.194). Goffmans Definition der sekundären Anpassung erscheint uns im Übrigen für unsere Zwecke zu wenig präzise (ebd., S.185) und erlaubt so keine exakte Differenzierung zwischen der Scheinanpassung und den verschiedenen Formen des Widerstandes.

sie klare Forderungen aufzustellen und mit den adäquaten Mitteln, wie insbesondere der Initiierung kollektiver Aktionen, auch durchzusetzen (vgl. Bsp. 3.61, 3.63ff. u. 3.69f.). Dieser offene Widerstand gegen die Vorgesetzten ist allerdings nicht ohne Risiken, so daß der Arbeiter sehr genau abwägen muß, wann sich der Einsatz lohnt. Daher äußert sich die Strategie des aktiven Widerstandes nur sehr selten einmal im konkreten Verhalten. Wenn auch die Alltagshandlungen dann den Taktiken der Scheinanpassung und des passiven Widerstandes oberflächlich entsprechen, so ist dies doch nur als Wartestellung innerhalb einer Strategie des aktiven Widerstandes zu verstehen.

4. Die Strategien der Vorgesetzten

Die Arbeiter und ihre Vorgesetzten auf den untersten Ebenen der betrieblichen Hierarchie unterscheiden sich in ihren Orientierungen und in ihrer Klassenlage nur sehr wenig, so daß ihnen auch in etwa die gleichen Strategien offenstehen. Differenzierungen innerhalb der Strategien der Industriearbeiter werden nun allerdings erforderlich, bezieht man mit der Ebene der Arbeitssituation die Stellung der Vorgesetzten innerhalb der betrieblichen Hierarchie in die Analyse ein. Neben einer Verschiebung der relativen Häufigkeit einzelner Strategien durch die Selektion der Vorarbeiter und Meister erscheinen uns dabei insbesondere die Einflüsse der besonderen Position auf deren Taktiken relevant.

In der "Literatur der Arbeitswelt" werden diese Taktiken selten von den Vorgesetzten selbst, sondern meist aus der Sicht der betroffenen Arbeiter dargestellt. Behalten wir diesen Blickwinkel bei, so lassen sich die Strategien der Vorarbeiter und Meister danach unterscheiden, inwieweit sie sich an den Interessen der Untergebenen orientieren oder an denen des Managements, inwieweit sie "solidarische" oder "autoritäre" Vorgesetzte sind. Daneben sehen die Arbeiter zum Teil durchaus die spezielle Situation der Vorarbeiter und Meister und den geringen Spielraum, den ihnen ihre Ar-

beitsrolle läßt. Diese Arbeitsrolle der Vorgesetzten beinhaltet nun allerdings neben dem Aspekt einer Mittelstellung im Konflikt zwischen Arbeitern und Unternehmensspitze auch Aufgaben, die sich aus der Arbeitsteilung des Industriebetriebes ergeben, und so kann der Vorgesetzte auch versuchen, unter Betonung der sachlichen Probleme eine "neutrale" Haltung einzunehmen. Wir werden nun diese verschiedenen Typen des Vorgesetzten nacheinander vorstellen und uns dabei nach den allgemeinen Strategien der Industriearbeiter fragen, die diesen Typen zugrunde liegen.[1)]

a) Der "solidarische" Vorgesetzte

Wir bezeichnen die Vorgesetzten als "solidarisch", die sich trotz ihrer höheren Stellung innerhalb der betrieblichen Hierarchie den Arbeitern, die ja oft genug ehemalige Kollegen sind, verbunden fühlen und die aus diesem Grunde ihre Kompetenzen auch dann für diese einsetzen, wenn dies den Erwartungen des Managements von ihrem Verhalten eindeutig widerspricht. Dabei verfolgen sie meist eine Strategie des verdeckten Widerstandes, wogegen der offene Einsatz für die Untergebenen innerhalb einer Strategie des aktiven Widerstandes relativ selten sein dürfte.

Es überrascht nicht, wenn sich diese offene Solidarität der Vorgesetzten mit ihren Untergebenen vor allem dort findet, wo die Distanz innerhalb der Hierarchie des Industriebetriebes am geringsten ist. Dies trifft beispielsweise für die Position des "ersten Mannes" zu, wie sie etwa Dorroch

---

1) Die Strategien der höheren Vorgesetzten bis hinauf zum Top-Management haben wir in einigen für die Arbeiter relevanten Aspekten kennengelernt, als wir deren betriebliche Situation analysierten. So sind die Arbeitsrollen Ausdruck der Normsetzung durch das Management und auch die Kontrollstruktur, sowie das Sanktionssystem stellen das Ergebnis entsprechender Strategien dar.

zeitweilig einnimmt (vgl. Bsp. 6.2). Das Verhalten eines solchen "ersten Mannes" wollen wir jedoch am Beispiel des W. schildern, wie es von Dorroch beschrieben wird. Der Erste Mann war beauftragt, am Monatsende über seine Untergebenen Bericht zu erstatten (vgl. Bsp. 2.29).

(8.15) Aber W. lobte mich immer. "Das finde ich nicht richtig, das erregt bloß Neid und gibt Ärger", meinte er. "Aber so wollen die es haben: der eine soll den andern vor Mißgunst auffressen und denunzieren. Das hält die Malocher wenigstens davon ab, über Klassenbewußtsein nachzudenken und Solidarität zu üben." (Dorroch (1), S.20)

Daß sich die Solidarität von W. nicht nur auf diese Beurteilungen erstreckt, sondern auch auf das alltägliche Verhalten bei der Arbeit, zeigt das Beispiel 2.30.

Auch für die Vorgesetzten ist diese Strategie des aktiven Widerstandes allerdings mit erheblichen Risiken verbunden:

(8.16) Einmal bin ich einem besonders erfahrenen REFA-Mann begegnet.[1] P., ein hagerer Typ mit markanten Gesichtszügen, war eigentlich gelernter Schlosser. Mit ihm konnte ich über alles reden, wir duzten uns sogar, natürlich nur unter vier Augen, weil er sonst in der strengen Rangordnung unseres Werkes an Respekt verloren hätte.
"Hör mal zu, ich will versuchen, für dich eine gute Zeit herauszuschinden", vertraute er mir eines Tages an, "aber das bleibt selbstverständlich unter uns."...
"Warum willst du mir helfen?" fragte ich verwundert zurück, bisher gewohnt, mir jeden Pfennig zu erkämpfen.
"Weil ich selber immer gegen das Unverständnis meiner Vorgesetzten zu kämpfen hatte", erwiderte er schließlich. "Ich hab' mich auch oft wegen stumpfer Sägeblätter und Säubern der Maschine zanken müssen. Niemand wollte einsehen, daß sich besonders solche Dinge im Akkord niederschlagen. Wenn man schon Zeiten berechnet, muß alles berechnet werden. Auch dicke und dünne Profile -, hier bin ich mit dir einer Meinung."
"Wie kannst du das im Kalkulationsbüro verantworten?" fragte ich besorgt.
"Das ist meine Sache", meinte er. "Ich versuch ja nur, deine Nachteile auf ein Minimum zu senken."
"Ich möchte nicht, daß du meinetwegen Schwierigkeiten bekommst."

---

1) Wenn die Refa-Abteilung auch keine Linienfunktionen innerhalb der Sollstruktur des Industriebetriebes besitzt, so werden doch die Zeitnehmer und Kalkulatoren von den Arbeitern als Vorgesetzte eingestuft.

"Meine Rechenmethode wende ich nicht nur bei dir an", gab er zurück. "Ich bemühe mich, allen gerecht zu werden."
Unter P. schaffte ich mühelos einen 45%-Akkord. Nun ist es aber so, daß bei E. keiner über 40% kommen darf, passiert es dennoch, wird die Zeit sogleich gedrückt.
Wenige Monate nach unserem vertraulichen Gespräch wurde P. plötzlich entlassen. Weshalb er in Bedrängnis geraten war, habe ich nie richtig ergründen können, da ich ihn nach dem Rausschmiß nicht mehr wiedersah. Von einem Bürokraten erfuhr ich allerdings, P. sei nicht bereit gewesen, willkürlich gegen "seine" praktischen Erfahrungen manipulierte Berechnungen aufzustellen. Um dies eindeutig zu sagen: Es gibt bei E. eine Verdienstgrenze, und wer das in der Verwaltung vergißt, fliegt auf die Straße. (ebd., S.100f.)

Da i.d.R. genügend Anwärter für eine solche Position vorhanden sind, muß der Vorgesetzte schon über außerordentliche Qualifikationen verfügen, damit das Management dieses nonkonforme Verhalten duldet -, wie etwa im Beispiel des W. An einen weiteren Aufstieg innerhalb der Hierarchie ist bei dieser Strategie allerdings auf keinen Fall zu denken:

(8.17) Nun, ich kenne einen solchen Meister, wie ihn sich meine Kollegen in der Kneipe wünschen. Man hat ihn noch nicht ins Angestelltenverhältnis übernommen. Für die Oberen ist er kein Meister, sondern nur abteilungsleitender Obereinsteller. Er muß zusammen mit uns an der Stechuhr seine Anwesenheitskarte stempeln. Man wird ihn wohl auch nie ins Angestelltenverhältnis übernehmen. Er weiß das und pfeift drauf. Er ist schon zweiundzwanzig Jahre im Betrieb, aber er hat nicht vergessen, daß er sich in der gleichen Lage befindet wie seine Untergebenen: in der Lage dessen, der nichts besitzt als seine Arbeitskraft, zusammen mit Leib und Seele, die er ja nicht zu Hause lassen kann, stundenweise an einen Fabrikbesitzer vermieten muß. Einen solchen Meister kenne ich, aber er ist der einzige in unserem Betrieb. (Martell, S.24f.)

Um diese Sanktionen zu vermeiden, werden sich solidarische Vorgesetzte i.d.R. der Strategie des verdeckten Widerstandes bedienen. Dabei sind ihre taktischen Möglichkeiten umso vielfältiger, je mehr Kompetenzen sie besitzen. So wird berichtet, daß ein Meister die Belegschaft über einen bevorstehenden betrügerischen Konkurs informiert und auch bei anderer Gelegenheit ihm zugängliche Informationen weitergibt:

(8.18) Sagte dem Betriebsrat: "Jetzt kannst du mit Forderungen kommen? wir haben den großen Auftrag gekriegt. Der Alte kann nichts machen ohne euch." Sagte zu dem Chef: "Überstunden sind nicht drin. Bei dem Lohn... Der Termin ist nicht zu halten." (Ludewig, S.185)

Das Gegenbeispiel eines weitgehend kompetenzlosen Meisters ist Wallraffs Vorgesetzter am Fließband bei Ford. Er stoppt das Band, als Wallraff einmal nicht mehr Schritt halten kann, obschon er selbst das eigentlich nicht dürfte (vgl. Bsp. 2.16). Auf Bandgeschwindigkeit und Zahl der Verrichtungen an einem Arbeitsplatz hat er dagegen keinerlei Einfluß und wenn von der Hallenleitung auf Grund von Zeitstudien eine entsprechende Veränderung vorgenommen wird, weicht er dem Konflikt mit den Arbeitern aus (vgl. Bsp.2.53). Sieht man dieses Verhalten im Kontext der extrem restriktiven Arbeitssituation am Fließband, so läßt sich vermuten, daß er die Erleichterung Wallraff gewährt, um diesen möglichst lange zu halten.[1] Berücksichtigt man zusätzlich die Kosten der Fluktuation, dann erscheint dies durchaus im Sinne der Unternehmung, so daß dieses Beispiel zum Typ des "neutralen" Vorgesetzten überleitet.

b) Der "neutrale" Vorgesetzte

Die Neutralität des Vorgesetzten kann Ausdruck sehr unterschiedlicher Strategien sein. So vermag etwa der starke Druck, dem die Vorarbeiter und Meister normalerweise ausgesetzt sind, diese dazu veranlassen, sich konform im Sinne des Managements zu verhalten, obwohl sie sich mit ihren Untergebenen solidarisch fühlen:

---

1) Es liegt sehr oft im Interesse der direkten Vorgesetzten, Arbeiter an ihre Gruppe zu binden, sei es daß sie gut arbeiten, sei es daß die Einarbeitung neuer Leute größeren Aufwand erfordert. Ein weiterer Grund dafür, daß sie sich von Zeit zu Zeit für diese einsetzen, besteht in den vielen Fällen einer Harmonie der Interessen, beispielsweise bei der Verbergung von Fehlern (vgl. dazu J. Bensman, J. Gerver; Vergehen und Bestrafung in der Fabrik: Die Funktion abweichenden Verhaltens für die Aufrechterhaltung des Sozialsystems. In: H. Steinert (Hg.): Symbolische Interaktion. A.a.o., S.126-138).

(8.19) Die Vorgesetzten, vor allem Meister, Kalkulatoren und Abteilungsleiter, sind meist gezwungen, sich zwischen den Parteien zu behaupten. Einige verstehen die Probleme ihrer Untergebenen, doch aus Angst, die Stellung zu verlieren, verhalten sie sich ruhig oder handeln zugunsten der Firma. Im Interesse der Firma handeln heißt immer, die Vergünstigungen des Arbeiters zu kappen oder so gering wie irgend möglich zu bemessen. (Dorroch (1), S.101)

Ein Beispiel hierfür ist Fohrmanns Vorarbeiter auf dem Eisenverladeplatz, den wir bereits kennengelernt haben, als er Fohrmann eine Lohnerhöhung anbietet, um ihn von der Kündigung abzuhalten (vgl. Bsp. 4.2). Von der Grün schildert ihn als "ein mürrischer Kahlkopf, aber ein gerechter Mann" (v.d.Grün (2), S.91). Daher überrascht, in welcher Weise er sich in eine Diskussion über eine Urabstimmung im Bergbau einmischt:

(8.20) Was sind schon zehn Prozent, sage ich, wenn die überhaupt genehmigt werden, was sind die schon. Der Schichtlöhner kommt dann immer noch nicht auf drei Mark Stundenlohn. Nicht mal drei Mark? fragte der Vorarbeiter. Mein Gott, das muß man sich mal überlegen, nicht mal drei Mark.
Ist doch alles Quatsch, sagte ein junger Mann, der Ingenieur werden will und hier eine seiner vielen praktischen Stationen durchläuft. Das ist doch nicht so schlimm, gemessen an der Tatsache, daß wir noch streiken dürfen und sagen können, was wir wollen. Seht euch die hinter der Elbe an. Wir haben doch noch unsere Freiheit.
Da sahen ihn alle an, und einige hörten auf zu kauen. Sie stierten auf den jungen Mann, als habe er chinesisch gesprochen. Einige ältere Männer lachten.
Freiheit, du Küken, als ob man sich dafür etwas kaufen kann. Was verstehst du schon von Freiheit, mit der hat es nämlich so seine Haken, murrte der Vorarbeiter, wenn der Staat mit seinem Etat nicht auskommt, dann erhöht er die Steuer oder die Posttarife oder die Eisenbahn oder die Telefongebühren oder was weiß ich. Wenn meine Frau mit dem Haushaltsgeld nicht auskommt, dann müssen wir sparen, dann kann ich nicht jeden Tag zwei Flaschen Bier trinken und zwei Schachteln Zigaretten rauchen. Und wenn wir in Urlaub fahren wollen, dann müssen wir auf etwas anderes verzichten. Capito? Das ist auch Freiheit, einmal für den, der hat, und einmal für den, der nicht hat.

Das ist doch Unsinn, Herr Meinke, rief der junge Mann, und er lief rot an, der Staat, das sind doch auch wir und nicht nur die zwanzig Minister.
Ach, tatsächlich? Vor den Wahlen sind wir der Staat, wenn wir uns totschießen lassen sollen, dann sind wir der Staat, wenn wir die Karre aus dem Dreck ziehen müssen, dann sind wir der Staat. Und der Konsum gehört der Gewerkschaft, und deshalb gehört der Konsum uns. Meinst du Jüngchen das? Und der Kumpel unter Tage hat nicht mal drei Mark Stundenlohn, und der ist auch der Staat, und alle in diesem Staat haben eine fortschrittliche Freiheit, und deshalb sind wir glücklich, weil wir die Fresse aufreißen dürfen und weil wir streiken dürfen ... du dämlicher Kerl ...
Mit Ihnen kann man vernünftige Dinge nicht bereden, Sie denken nur an Ihren Geldbeutel und sonst an nichts, meinte der angehende Ingenieur.
Warte nur, bis du verheiratet bist und Kinder hast, wollen uns dann wiedersprechen, an was du dann denkst.
Die Sirene heulte, die Frühstückspause war vorbei.
(ebd., S.92f.)

Resignative Scheinanpassung kann auch auf der Unzufriedenheit mit der Arbeit basieren, die sich z.B. auf die Beschränkung der Vorgesetzten-Kompetenzen in stark arbeitsteiligen Großbetrieben zurückführen läßt. Der Meister, dem Wallraff bei Siemens begegnet, ist hierfür ein Beispiel. Schon die Art der Einweisung in die Arbeitsaufgabe zeigt die Resignation, die sich daraus ergibt, daß auch er als Vorgesetzter nur ein Rädchen innerhalb der Organisation ist (Bsp. 2.11) und die Zusammenhänge in der Produktion nicht überblicken kann.

(8.21) Beim fünften Strich sitze ich schon eine Stunde über meinen Hülsen, bin also schon 20 Minuten im Rückstand. Ich gehe zum Meister. Der kommt unwillig mit und führt es mir noch einmal vor. Genauso habe ich es auch gemacht. Ich frage den Meister, worauf es bei dieser Arbeit ankommt, vielleicht braucht der Grat nicht so tief geschliffen zu werden, dann ginge es mit der Zeit. Meine Frage hat den Meister verwirrt. Er weiß auch nicht, wo Sinn und Zweck dieser Arbeit liegen, und entgegnet: "So und nicht anders wird's gemacht. Es muß nämlich gut aussehen, basta!" (Wallraff (1), S.51)

Auf eine andere Beschwerde Wallraffs reagiert er mit einem Hinweis auf organisatorische Regelungen und, daß er da nichts machen könne (vgl. Bsp. 3.48). Zuletzt nimmt er die Kündigung Wallraffs ohne Kommentar entgegen (Bsp. 4.5). Der Mangel an

Kompetenzen erlaubt keine größeren Aktionen für oder gegen die Arbeiter. Dennoch ist seine Neutralität als Strategie anzusehen, da er nämlich durchaus in der Lage wäre, die Arbeiter durch die Zuteilung der Arbeit, Anbrüllerei usw. zu schikanieren, einem Verhalten, mit dem wir uns später noch befassen werden.

Zuvor möchten wir aber noch eine andere Form der Neutralität des Vorgesetzten vorstellen, die auf einer Strategie der Leistung beruht. Meister Glaubrecht, der Vorgesetzte des Paul Kuhnen alias Artur Grünemann in den Berichten Neuneiers, verkörpert diesen Typ des aktiv neutralen Vorgesetzten. Seinen Untergebenen gegenüber ist er für sachliche Argumente aufgeschlossen und er beharrt nicht in jedem Falle auf einmal gegebenen Anweisungen (vgl. Bsp. 2.10). Das ändert nichts daran, daß er seiner Arbeitsrolle nachkommt, nur unterwirft er seine Untergebenen nicht stärkeren Restriktionen, als sachlich erforderlich.

Diese Einstellung bestimmt auch das Verhalten gegenüber seinen Vorgesetzten, wie die folgende Episode um eine geplante Betriebsverlegung zeigt:

(8.22) Glaubrecht saß hinter seinem Schreibtisch und telefonierte. Er nickte Paul zu und wies auf einen Stuhl. Der Meister schien aufgebracht. Er rutschte unruhig auf seinem Sessel hin und her. "Das muß vom Betriebsrat ausgehen. Bei solchen Bekanntmachungen bin ich nicht gern allein, man hat da seine Erfahrungen", hörte Paul ihn sagen.
"Was?... Ja, kennen Sie denn nicht das Betriebsverfassungsgesetz, Herr Kowalsky?..."
Er sprach also mit dem Betriebsleiter.
"Hier mußte in allen Einzelheiten informiert werden... ja, ja... rechtzeitig und umfassend... das wissen Sie?.. der Chef wollte das nicht?... dann soll er sich mal den Paragraphen hundertelf durchlesen... hat er!... und wie steht's mit der Strafgeldvorschrift?... da pfeift er drauf?... das gibt Theater!... doch, doch, glauben Sie mir... so, so... wieviel?... das sind... Moment mal... sechs, zehn... ja, sechzehn Dreher und... einen Augenblick..."
Glaubrecht hob den Kopf und wandte sich an Paul. "Wieviel Lackierer seid ihr? Auch die Kranken und Urlauber?"
"Mit Eger und Hermanns, die Urlaub haben, sind wir sieben. Krank ist keiner."
Glaubrecht hob wieder den Hörer. "Herr Kowalsky... hören Sie?... also mit den Urlaubern sieben Leute... jawohl, sieben Lackierer..."...

> Glaubrecht sprach noch immer. "Aber... aber... wer nimmt schon hundert Kilometer Arbeitsweg in Kauf?.. aha!... ist doch nicht zumutbar... und Wohnungen?.. die gibt's doch da gar nicht... sechstausend Einwohner?... Man hätte doch Betriebswohnungen bauen können... so, da waren keine Mittel für übrig... wer glaubt wird selig... ja, mein lieber Herr ... ja, ich muß doch jetzt die Scheiße ausbaden... Sie sind aber optimistisch... ich glaube nicht, daß das ohne Krawall über die Bühne geht... gut, ich werde mein... also, ich werde tun, was ich kann, aber so, wie ich die Leute kenne, geht das schief."
> Dann legte der Meister den Hörer auf die Gabel. Einen Augenblick saß er still da und starrte auf die Schreibtischplatte.
> Paul fühlte, daß der Meister vor einer schweren Aufgabe stand, und der Abstand zwischen ihnen wurde etwas geringer. Er fühlte Verständnis für ihn. Glaubrecht war gefürchtet, aber auch beliebt. Gefürchtet, weil er jeden Fehler und jede Unordnung unnachsichtig aufspürte und rügte; beliebt, weil er gerecht war, die Leistungen anerkannte und für seine Arbeiter immer ein offenes Ohr und Herz hatte. Er schnüffelte nicht, er rüffelte nicht, er trieb keine verdeckte Politik der doppelten Front nach oben und unten; er war sachlich und gerecht. Das konnte man von den meisten Vorgesetzten hier im Werk nicht sagen. (Neuneier (3), S.69ff.)

Typisch ist, daß Glaubrecht das nicht korrekte und ungesetzliche Vorgehen der Betriebsleitung kritisiert. Als Meister ist er jedoch sehr starkem Druck von oben ausgesetzt, so daß er kaum über das praktizierte Maß hinaus Widerstand leisten kann. Statt dessen ermutigt er indirekt Paul, von dem er ja weiß, daß er dem Gespräch zuhört, zum "Krawall", nennt ihm die gesetzlichen Grundlagen hierzu und macht ihm Aussicht auf Erfolg -, wenn auch vielleicht nicht mit Absicht, so nimmt er dies doch zumindest bewußt in Kauf. In einem Fall wendet er sich sogar direkt gegen die höheren Vorgesetzten, als er erfährt, daß der Betriebsleiter einem Arbeiter über seinen Kopf hinweg für die Bespitzelung seiner Kollegen einen Vorarbeiterposten angeboten hat, und er ergreift die Partei der Arbeiter, die sich im Konflikt mit diesem Betriebsleiter befinden (Neuneier (2), S.93f.).

Wie verträgt sich dieser Widerstand gegen die höheren Vorgesetzten mit der Strategie der Leistung? Glaubrecht besitzt offenbar eine positive Einstellung zu seiner Aufgabe als

Meister, die er vor allem unter dem Aspekt der institutionalisierten Erwartungen seiner Arbeitsrolle bewertet. Diese Betonung der gesetzlichen Bestimmungen und formal festgelegter Kompetenzen gegenüber der diffusen Erwartung von Loyalität zeigt er in Interaktionen mit den Untergebenen und konsequenterweise auch im Verhalten den Vorgesetzten gegenüber, als diese gegen institutionalisierte Regeln verstoßen. So verfolgt Glaubrecht eine Strategie der strikten Erfüllung seiner Arbeitsrolle, im Gegensatz zum "autoritären" Vorgesetzten, der sich insbesondere an jenen nicht institutionalisierten Erwartungen des Managements orientiert und diese dann an seine Untergebenen weitergibt.

c) Der "autoritäre" Vorgesetzte

So zeichnet sich der "autoritäre" Vorgesetzte dadurch aus, daß er seine Kompetenzen in einem Ausmaße gegen die Arbeiter verwendet, das über seine Arbeitsaufgabe hinausgeht. Ein erstes Beispiel hierfür ist der Meister, dem Monika Diesing bei Siemens unterstellt ist. Er zieht ihr wegen einer 10-minütigen Verspätung sogar gegen seine Befugnisse eine Stunde vom Lohn ab (vgl. Bsp. 3.39) und kündigt sie, als sie im Akkord nicht die Norm schafft (Bsp. 3.25). Wallraff schildert ein ähnliches Verhalten vom Obermeister K., dessen Standardausspruch: "Wenn ich schwarz sage und es ist weiß, dann ist es schwarz, sag ich!" den autoritären Anspruch dieses Vorgesetztentypus recht gut verdeutlicht (vgl. Bsp.3.44).

Damit ist aber nun keineswegs gesagt, daß sich die Arbeiter in jedem Falle bei einem solchen Vorgesetzten schlecht stehen. Wer die "Autorität" anerkennt, wird sogar sehr gut behandelt. Doch wer wagt zu widersprechen, bekommt die gesamte Sanktionsmacht des Vorgesetzten zu spüren. Ein Beispiel hierfür ist Dorrochs Meister im Pressenkomplex bei N&K (vgl. Bsp. 2.54). Aber auch bei Vorarbeitern findet sich diese Strategie, so etwa bei Dreyer in Spix' Roman "Elephteria" (vgl. Bsp. 1.12, 2.63, 3.15, 3.26f. u. 3.56). Diese Episoden zeigen sehr deutlich den Kommandoton des "autoritären" Vorgesetzten, oft verbunden mit dem ständigen Aussprechen der Kündigungsdrohung als wichtigster Stütze seiner "Autorität".

Es erübrigt sich, hier weitere Beispiele anzuführen, prägt doch der Typ des "autoritären" Vorgesetzten den größten Teil der dargestellten Interaktionen zwischen Arbeitern, Vorarbeitern und Meistern[1]. Fragen wir uns nach den Strategien, die diesem Typ des Vorgesetzten zugrunde liegen, so fällt zunächst das Bemühen um Konformität gegenüber den Erwartungen des Managements ins Auge. Daß sich diese Konformität "nach oben" in autoritärem Druck "nach unten" fortsetzt, kann dabei sowohl Ausdruck von Scheinanpassung als auch einer Strategie der Leistung sein.

Innerhalb der Leistungsstrategie wird die erreichte Position als Erfolg individuellen Bemühens interpretiert und so dient die "Hervorkehrung des Vorgesetzten" dazu, den eigenen Status zu unterstreichen:

(8.23) "So wie es ist, muß es wohl sein", glaubte Pachulke, einer der neuen Vorarbeiter, sagen zu müssen. Sein Eifer hatte ganz besonders zugenommen, obwohl ihn die Ernennung eigentlich überrascht hatte. Er fühlte sich aufgewertet, allein schon bei der Überlegung, was ihm sein bisheriges Leben gebracht habe. Die Ernennung zum Vorarbeiter hatte, abgesehen von der besseren finanziellen Lage, eine völlige Wandlung Pachulkes bewirkt. Er gelangte nach und nach zu der Überzeugung, seine eigene Tatkraft wäre ausschlaggebend gewesen. Er glaubte fest, daß ihm nunmehr alle weiteren Wege offen stünden, er geachtet und bewundert würde. Pachulke war der Meinung, der Mensch müsse einfach Glück haben und ihm war eben die Gunsterweisung des Schicksals in den Schoß gefallen. Und warum sollte er von der Möglichkeit, endlich triumphieren zu können, nicht Gebrauch machen? (Köberling (4), S.53)

Dieser Prozess der Distanzierung von dem ehemaligen Kollegen wird von den Unternehmen durch Lohnabstufungen (vgl. Bsp. 6.3) getrennte Speiseräume und Toiletten (vgl. Wallraff (1), S.34f.) und die Gewährung weiterer Vergünstigungen gefördert. So er-

---

1) Dem entspricht offenbar auch das Selbstbild der Meister. Vgl. F.Weltz; Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern. Stuttgart 1964, insbesondere S.46ff.

halten die Meister den Status des Angestellten, womit wiederum gewisse Privilegien verbunden sind, wie die Lockerung der Arbeitszeitkontrolle (ebd., S.17). Je weniger nun der Vorgesetzte seine Position durch Fachkenntnisse u.ä. hervorheben kann, desto mehr wird er diese Statussymbole, sowie seine Befehls- und Sanktionsgewalt betonen.

Diese Demonstrationen der Macht dienen darüber hinaus der Ableitung von Deprivationen, wie sie vor allem für die Strategie der Scheinanpassung typisch ist. Diese ergeben sich aus der Frustration weiterreichender Aufstiegshoffnungen und dem starken Druck der Sanktionspraxis innerhalb der betrieblichen Hierarchie. Meister und Vorarbeiter werden strikt am Produktionsergebnis ihrer Abteilungen und Gruppen gemessen (Matioschat, S.97) und für jeden Ausfall verantwortlich gemacht (vgl. Bsp. 6.2; s. auch Mayer/Wellhöner, S.46). Auch wenn die höheren Vorgesetzten Arbeiter persönlich beim Nichtstun erwischen, schnauzen sie nicht diese, sondern deren Vorgesetzte an und tragen ihnen dann auf, die Sanktionierung an den Arbeitern vorzunehmen (vgl. Bsp. 3.30). Aber auch ohne daß es dazu der Aufforderung bedürfte, ist es für die Vorgesetzten naheliegend, die vielfachen Deprivationen, denen sie ausgesetzt sind, abzuleiten auf ihre Untergebenen (Meinsen (1), S.102ff.).

(8.24) Zuerst war nicht ersichtlich, weshalb das Betriebsklima auf den Gefrierpunkt zurückfiel. Besonders die Wehrlosen, darunter auch Ewald, hatten unverhofft viel zu leiden. Der Vorarbeiter bezichtigte ihn der Faulheit, schnauzte ihn an wegen der Krankfeierei und machte hauptsächlich ihn dafür verantwortlich, wenn man die Termine nicht einhalten konnte. Der Vorarbeiter war eigentlich ein ganz netter Kerl, aber - auf ihm lastete stärker denn je der Druck des Werkmeisters. "Mensch, treib die Leute schneller an!", mußte er sich oft anschreien lassen. Im Privatleben war der Meister durchaus kein Unmensch, doch er kämpfte, seitdem er vom Betriebsleiter jeden Morgen regelmäßig abgekanzelt wurde, um seine Stellung. Dem Betriebsleiter wiederum, ebenfalls um seine Existenz kämpfend, blieb gar nichts anderes übrig, als die Befehle seines Chefs durchzuführen. Und das tat er rücksichtslos! (Dorroch (1), S.110)

So geben die "Radfahrer" auf den verschiedenen Vorgesetztenpositionen den Druck von oben nach unten weiter, bis schließlich der betriebliche Interessenkonflikt auf die Ebene von Arbeiter, Vorarbeiter und Meister übertragen ist und die Unternehmensleitung nur noch in der Ausnahmesituation kollektiver Aktionen davon betroffen wird (Bleibler, S.170).

5. Zur Genese betrieblicher Strategien

Haben wir bisher einzelne Taktiken der Industriearbeiter zu Strategien zusammengefaßt und in deren Kontext interpretiert, so ist nun danach zu fragen, wie diese Strategien erklärt werden können. In unserem theoretischen Bezugsrahmen fassen wir die konkrete Strategie eines Arbeiters auf als Reflex seiner subjektiven Definition der Klassenlage, die die Interpretation seiner ökonomischen und rechtlichen Situation innerhalb seiner Orientierung und lebensgeschichtlichen Erfahrung darstellt. Obwohl diese Einflußfaktoren in der Realität bei der Genese betrieblicher Strategien zusammenspielen, werden wir diesen Zusammenhang in der Darstellung nun schrittweise entwickeln, wobei wir mit dem Einfluß der Orientierungen auf die Strategien der Industriearbeiter beginnen, um dann die individuelle Ausprägung der Klassenlage und die beruflichen Erfahrungen nacheinander in dieses Bild einzufügen.

a) Die Orientierungen und die Strategien der Industriearbeiter

Da wir die Orientierungen unter anderem aus den Strategien abgeleitet und umgekehrt die Strategien unter Einbeziehung der Orientierungen klassifiziert haben, können wir uns hier auf einige wenige Bemerkungen beschränken. Am Beispiel des Georg S. wurde deutlich, daß eine extrem instrumentale Orientierung in der Strategie der Leistung resultiert. Da seine extrinsische Motivation und sein Gesellschaftsbild den Vorstellungen des Managements vom Arbeiter entsprechen, nach denen die Organisation der Produktion gestaltet ist, ergibt sich eine völlig problemlose ("primäre") Anpassung an die Arbeitsrolle. Dagegen führt die tradionale Orientierung über

eine Strategie der (kollektiven) Rebellion zum permanenten offenen Konflikt mit den Vorgesetzten, wie wir dies im Falle des Clemens K. beobachten konnten.

Es läge nun nahe, die übrigen Strategien aus "Mischungen" dieser beiden extremen Orientierungen zu erklären, zumal wir ja betont hatten, daß diese als Pole eines Kontinuums aufzufassen sind. Unsere empirischen Beispiele widerstreben allerdings einem solchen Vorgehen: von der Grün hat seine fränkische Heimat nach dem Kriege verlassen, um in den "goldenen Westen" zu ziehen (v.d.Grün (4), S.7); Heiner Dorroch arbeitet im Akkord, obwohl als gelernter Maschinenschlosser nicht unbedingt darauf angewiesen, und denkt noch Ende der 50er Jahre "nicht gerade sozial", wie er sich ausdrückt (Dorroch (1), S.129); Monika Diesing wühlt zunächst im Akkord, um von ihren Eltern finanziell unabhängig zu werden (Diesing, S.128), nachdem es ihr verwehrt war, einen Beruf zu erlernen. So zeigen alle beispielhaft angeführten Arbeiter bei ihrem Eintritt in das Erwerbsleben die für die Kriegs- und Nachkriegsgeneration typische instrumentale Orientierung. Wie ist es zu erklären, daß sich aus dieser Grundeinstellung später Strategien des Widerstandes entwickeln?

b) Die Klassenlage und die Strategien der Industriearbeiter

Einen ersten Hinweis erhalten wir, wenn wir die Klassenlage der Arbeiter einbeziehen. Bei deren Analyse hatten wir festgestellt, daß sich die ökonomische Situation im Lebenszyklus eines Industriearbeiters mehrfach grundlegend ändert. Während der Lehrzeit zwingt ihn die doppelte Abhängigkeit von den Eltern und vom Betrieb weitgehend zur Anpassung. Daraus resultiert i.d.R. ein starkes Bedürfnis nach finanzieller Ungebundenheit, wobei der erfolgreiche Abschluß der Lehre ihm die Möglichkeit eröffnet, zum Gesellen aufzusteigen, wenn nicht sogar über eine Fortsetzung der Ausbildung technischer Angestellter u.ä. zu werden, und so seine Einkommens-

situation erheblich zu verbessern. So bestätigen seine ersten Erfahrungen in der Arbeit die Ideologie der Chancengleichheit. Die Folge ist eine Strategie der Leistung, die geprägt wird durch eine starke Aufstiegsorientierung.

Nach der Lehre folgt eine Phase relativ großer Unabhängigkeit. Der Arbeiter erhält nun den vollen Lohn, ohne davon eine Familie unterhalten zu müssen. Unabhängig von den Eltern ist er zudem nun nicht mehr örtlich gebunden und hat so eine größere Zahl von Arbeitsplätzen zur Auswahl. So kann er relativ leicht die Arbeitsstellen wechseln,[1)] wobei diese Mobilität dem Arbeiter mit instrumentaler Orientierung vor allem zur Steigerung seines Status und seines Einkommens dient, also Ausdruck einer Strategie der Leistung ist.

Mit der Heirat und insbesondere mit der Geburt von Kindern endet diese Phase der Unabhängigkeit und Mobilität. Die Möglichkeit des sozialen Aufstieges hat sich für die meisten als Illusion erwiesen, der häufige Wechsel des Arbeitsplatzes ist nicht mehr opportun und so bleiben noch Leistungsprämien und Überstunden, um das Einkommen zu verbessern. Darunter leidet schließlich zunehmend die Gesundheit und wenn die Kinder nach einiger Zeit zum Familieneinkommen beitragen, wird die so gewonnene Unabhängigkeit dadurch wieder aufgehoben, daß der Arbeiter für seine verminderte Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt kaum noch etwas bekommt und so an seinen Arbeitsplatz gebunden ist.

---

1) "Alle verfügbaren Statistiken und Untersuchungen stimmen darin überein, daß es im Leben des Arbeitnehmers eine Periode gibt, in der er sehr viel eher bereit ist, seine Arbeit zu wechseln, als früher und vor allem später. Diese Periode liegt zwischen dem Ende der Berufsausbildung und einem Zeitpunkt, der ... im allgemeinen in der Mitte des dritten Lebensjahrzehntes liegt und sich vor allem durch die Familiengründung charakterisiert." (B. Lutz, F. Weltz; Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. A.a.O., S.149. Vgl. auch Th. Scharmann; Die individuelle Entwicklung in der sozialen Wirklichkeit von Arbeit, Beruf, Betrieb. In: L. Friedeburg; Jugend..., a.a.O., S.462f.)

In dieser Situation bleiben dem Arbeiter zwei Alternativen, die wir zunächst an folgendem Zitat eines französischen Arbeiters aufzeigen wollen:

> Wenn der Arbeiter 25 oder 30 Jahre alt ist, dann hat er verstanden, daß es Schluß ist mit der individuellen Lösung; aber er weiß dann nicht, was er tun soll, und er zieht sich in sein Schneckenhaus zurück. Das ist der Moment, an dem der Gewerkschafter intervenieren muß. In dieser Krisenperiode muß der Kollege da sein; er muß es spüren, wann der Junge in diesen Konflikt gerät. Der junge Arbeiter ist jetzt aus dem Gleichgewicht gebracht - er hat nämlich an den Weihnachtsmann geglaubt, der ihm einen Haufen von schönen Dingen bescheren wird; er hat sich - wie sagen noch die Amerikaner - wie ein richtiger Selfmademan gefühlt.[1)]

Die eine Alternative ist die Strategie der Scheinanpassung, die andere die des Widerstandes, wobei hier vor allem an den kollektiven Widerstand innerhalb der Gewerkschaft gedacht wird. Nach unserem Material ist für den Arbeiter in der BRD eher die Strategie der Scheinanpassung typisch, wie z.B. von der Grüns Romanfigur des Jürgen Fohrmann zeigt. Innerhalb der individualistischen Einstellung, die von der instrumentalen Orientierung übrig geblieben ist, fehlt das Vertrauen in die Stärke der Solidarität der Arbeiter, so daß nichts anderes übrig bleibt, als sich resignierend anzupassen. Wenn es dennoch in einigen Fällen zu einer Strategie des Widerstandes kommt, so ist das vor allem zurückzuführen auf die persönlichen Erfahrungen dieser Arbeiter.

c) Die Arbeitserfahrungen und die Strategien der Industriearbeiter

Wir haben bereits verfolgt, wie das Zerplatzen der Aufstiegsillusion und die zunehmende finanzielle Abhängigkeit die

---

1) J. Minces; Un ouvrier parle. Paris 1969, S. 38 (zitiert nach F. Deppe; Zu einigen methodischen und inhaltlichen Problemen der empirischen Untersuchung des gesellschaftlichen Bewußtseins von Arbeitern. In: Ders.; Das Bewußtsein der Arbeiter. A.a.O., S. 152).

instrumentale Orientierung des Arbeiters in Frage stellen und so den Übergang zur Scheinanpassung zur Folge haben. Gegen Ende des dritten Lebensjahrzehnts, in der sogenannten "Invaliditätsecke" des Arbeiters[1], gerät er erneut in eine schwere Krise. In diesem Alter beginnt der Arbeiter die Auswirkungen seiner extrem restriktiven Tätigkeit körperlich zu spüren. Insbesondere die nervliche Anspannung der mehr und mehr als Belastung empfundenen Akkordarbeit hat eine Vielzahl unterschiedlicher Erkrankungen zur Folge, wie beispielsweise überhöhten Blutdruck[2]. Daneben treten Lärmschäden auf, Allergien, Bronchienerkrankungen durch Staub oder Lackdünste usw. und die daraus entstehenden Leistungsbeeinträchtigungen bewirken nun ihrerseits eine stark erhöhte Unfallgefahr (Dorroch (1), S.7ff.)[3].

Diese Gefährdung physiologischer Bedürfnisse erlaubt keine weitere Anpassung des Anspruchsniveaus und macht eine Verdrängung der Deprivationen unmöglich. Da mit der verminderten Arbeitskraft auch das Einkommen nur noch mit Mühe gehalten werden kann und eine entsprechende Kompensation nicht mehr zu erwarten ist, scheint in dieser Altersgruppe das Potential für den Widerstand gegen die Arbeitsbedingungen besonders groß. Doch die verbrauchte Arbeitskraft bringt den Arbeiter gleichzeitig in eine enorme Abhängigkeit von seinem Arbeitsplatz, da ein Wechsel des Betriebes für ihn quasi ausscheidet. So bleibt ihm nur die Strategie des passiven Widerstandes, wie wir sie stellvertretend für ältere Akkordarbeiter am Beispiel des Heiner Dorroch geschildert haben. Da er dabei oft

---

1) Vgl. Th. Scharmann, a.a.o., S. 462f.

2) Vgl. W. Kellner, a.a.o., S. 39ff.

3) Vgl. K.-H. Bräutigam; Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie. Einführung in arbeitswissenschaftliche Grundprobleme. Hamburg 1974, S.27f.; M.L. Blum, J.C. Naylor; Industrial Psychology. Theoretical and Social Foundations. New York 1968, S.516ff.

genug auf die Solidarität seiner jüngeren Kollegen angewiesen ist, versucht er allerdings, seine Erfahrungen an diese weiterzugeben, indem er sie beispielsweise beim Bremsen im Akkord mit der Funktionsweise der Akkordschere vertraut macht, um sie vom "Wühlen" abzuhalten. Auf diese Weise initiiert er - oft unbewußt - Strategien des aktiven Widerstandes, wenn es ihm gelingt, Einfluß auf die Orientierungen der Jungarbeiter zu gewinnen.

Am aufgeschlossensten für diese Ratschläge ist der Jugendliche beim Eintritt in die Arbeitswelt. Ziemlich unvermittelt wird er einer bis dahin nicht erlebten Rigidität der Normen und Kontrollen unterworfen, die ihn entsprechend stark depriviert. Auf der anderen Seite ist das Arbeitsentgeld gering, so daß nur die Hoffnung auf die mit Abschluß der Lehre verbesserte Situation kompensierend wirkt. In dieser Krise dürfte die Einstellung der älteren Kollegen von großer Bedeutung für das Verhalten der Jungarbeiter sein. Bauen sie Distanz zu diesen auf, lassen sie die "Drecksarbeit" verrichten und benehmen sich ihnen gegenüber auch sonst wie ein Vorgesetzter, so muß ihre Position für den Lehrling übergeordnet und somit erstrebenswert erscheinen. Macht der ältere Arbeiter mit seinem Verhalten dem jüngeren dagegen klar, daß sich an seiner Arbeitssituation nach der Lehre nichts Wesentliches ändert, dann entfällt das Angebot positiver Sanktionen und damit die Strategie der Leistung. Dann geht bereits der Jungarbeiter zur Scheinanpassung über oder, wie im Beispiel von Schimmy, zum Widerstand.

Zunächst unter dem Schutz seines Status als Lehrling, anschließend in relativer Unabhängigkeit kann der junge Arbeiter den Widerstand gegen die Arbeitsbedingungen oder zu geringe Löhne aktiv führen. Die vermeintliche Stärke seiner Position legt es dabei nahe, individuellen Widerstand zu leisten auf der Basis gesetzlich gegebener Möglichkeiten. Mißerfolge einerseits, die mit zunehmendem Alter ernster zu nehmende Kündigungsdrohung andererseits lassen auch diese Art der "individuellen Lösung" obsolet werden (vgl. etwa Bsp. 2.43a). Innerhalb einer Strategie des aktiven

Widerstandes folgt dann i.d.R. der Übergang zu kollektiven Aktionen, wie im Falle des Fräulein S., die nach ergebnislosen Beschwerden bei Meister, Werksleitung und Betriebsrat (vgl. Bsp. 3.51f.) versucht, ihre Kolleginnen für den Kampf um großzügigere Pausen zu gewinnen - allerdings ohne Erfolg:

(8.25) Warum ließen sich die Mädchen nicht mobilisieren? Aus Angst. Sie sagten: "Laß mich damit in Ruhe." Oder: " Dabei kommt ja sowieso nichts raus." Sie denken sich, ich sitz hier meine Zeit ab, vielleicht zwei oder fünf Jahre, dann mach ich endgültig Schluß. Dann haben wir das Wohnzimmer oder das Fernsehgerät zusammen. So reden sie alle: im nächsten Jahr, in zwei Jahren -, aber sie bleiben zehn oder zwanzig, - bis sie alt und grau sind. (Dorroch (1), S.213)

Dieses Beispiel zeigt auf, wie wenig die Bemühungen um kollektive Aktionen bei einer weit verbreiteten Strategie der Anpassung bewirken. Das geringe Vertrauen in bezug auf mögliche Erfolge und die Angst vor der Kündigung treten erst dann zurück, wenn die Deprivationen sich soweit kumuliert haben, daß die aufgestauten Emotionen sich ohne Rücksicht auf Bedenken in spontanen Aktionen entladen; wobei es immer dann zu Streiks und anderen kollektiven Formen des Widerstandes kommt, wenn die Ursachen der Unzufriedenheit ganze Gruppen von Arbeitern betreffen (vgl. Bsp. 3.61, 3.65f. u. 3.69). Hat sich aber einmal eine solche Aktion als erfolgreich und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes als gegenstandslos erwiesen, so kann aus dem emotionsgeladenen Tumult innerhalb einer Strategie der Scheinanpassung der Übergang zu Taktiken und später auch Strategien des Widerstandes erfolgen.[1)]

Die Nachricht von solchen Erfolgen breitet sich üblicherweise rasch aus und initiiert weitere kollektive Aktionen, sofern die Streikerfahrungen von anderen Arbeitern auf die eigene Situation übertragen werden. Durch einen solchen

---

1) So ist auch die erhöhte Streikbereitschaft nach einem Streik Ausdruck einer solchen Neubewertung der Risiken auf Grund einer zunächst stark affektiven Handlung (vgl. M. Schumann, F. Gerlach, A. Gschlössl, P. Milhoffer: Am Beispiel der Septemberstreiks - Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse? Frankfurt/M. 1971).

kumulativen Prozess, scheint eine Wiederbelebung der traditionalen Orientierung möglich, wie sie sich in einzelnen empirischen Befunden abzeichnet (Ippers, S.162ff.)[1]. Allerdings besteht noch wenig Anlaß, diesen Tendenzen größere Bedeutung zuzumessen. Die Septemberstreiks wurden wesentlich verursacht durch das Hinterherhinken der Löhne im Vergleich zur Gewinnentwicklung Ende 1969[2]. Und es bleibt abzuwarten, inwieweit die mit diesen Streiks verbundenen Erfahrungen und die dadurch gewachsene Kampfbereitschaft der Arbeiter die Rezession Mitte der 70er Jahre unbeschadet überstehen.

Uns ging es zunächst einmal nur darum, ein Beispiel für die Änderung von Taktiken, Strategien und schließlich Orientierungen auf Grund von unerwarteten Erfahrungen aufzuzeigen. Bei dem Versuch, diesen interessanten Prozess genauer zu analysieren, erweist sich allerdings eine spezifische Eigenschaft der von uns verwendeten Biographien als äußerst hinderlich: die Tendenz, die eigene Strategie als fertiges Produkt darzustellen. Hier wäre es erforderlich, zusätzliche Informationen durch umfangreiche Interviews mit den Autoren zu erfassen - eine Aufgabe, die über den Rahmen dieser Arbeit hinausgeht.

---

1) Vgl. etwa W. Lempert, W. Thommssen, a.a.o.

2) Vgl. Institut für Marxistische Studien und Forschungen. Die Septemberstreiks 1969. Darstellung, Analyse, Dokumente der Streiks in der Stahlindustrie, im Bergbau, in der metallverarbeitenden Industrie und anderen Wirtschaftsbereichen. Frankfurt/M. 1969; sowie M. Schumann u.a.: Am Beispiel... A.a.o., S.162.

Schlußbemerkung

Gegenstand dieser Arbeit ist das Verhalten von Arbeitern, Vorarbeitern und Meistern im Industriebetrieb. Da die neuere Industrie-, Betriebs- und Organisationssoziologie den prozesshaften Charakter dieses Handelns nicht mehr erfaßt, schien es uns zunächst einmal erforderlich, alltägliche Interaktionen in einzelnen Episoden darzustellen, wie wir sie innerhalb der "Literatur der Arbeitswelt" vorgefunden haben.
Einen theoretischen Bezugsrahmen für die Analyse des betrieblichen Verhaltens haben wir aus der Kritik der konträren Positionen von Strukturtheorie und humanistischer Psychologie anhand des Steinertschen Konzeptes der "Strategien des Handelns" abgeleitet und sind anschließend auf die methodischen Probleme eingegangen, die sich aus der Umsetzung dieses Bezugsrahmens in die empirische Analyse ergeben.
Aus dem Steinertschen Modell der "Strategien des Handelns" und dem formalen Modell der "hierarchischen Struktur der Verhaltensorganisation" von Miller et al. haben wir dann anhand einer Analyse von "Literatur der Arbeitswelt" ein Kategorien- und Analyseschema entwickelt, das das Verhalten der Arbeiter auf den Ebenen der Handlung, der Taktik, der Strategie und der Orientierung beschreibt und zu den Kontexten der Episode, der Arbeitssituation und der Klassenlage systematisch in Beziehung setzt.[1] Übergeordnete Strategien steuern danach einzelne

---

1) Das ermöglicht, die sehr verstreut vorliegenden Befunde zum Arbeiterverhalten für die weitere Analyse nutzbar zu machen, wie wir dies zum Teil bereits demonstrieren konnten. Hier ist etwa an die umfangreichen Ergebnisse der Absentismus- und Fluktuationsforschung zu denken oder auch an die Untersuchungen zum Arbeiterbewußtsein. Neben der bereits angeführten Literatur vgl. z.B. W. Zimmermann; Fehlzeiten und industrieller Konflikt. Eine organisations-soziologische Untersuchung in einem Hüttenwerk, Stuttgart 1970; E.A.Fleishman, E.F. Harris; Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. Personnel Psychology 15 (1962), S.45-53;. W.W. Ronan, F.P. Prien; An Analysis of Organizational Behavior and Organizational Performance, Organizational Behavior and Human Performance 9 (1973), S.78-99; H. Baumgartel, R. Sobol; Background and Organizational Factors in Absenteeism. Personnel Psych. 12 (1959), S.431-443; H. Behrend; Absence and Labour Turnover in a Changing Economic Climate, Occupational Psych. 27 (1953), S.69-79; H.A. Sulkin, R.W. Pranis; Comparison of Grievants with Non-Grievants in a Heavy Machinery Company. Pers. Psych. 20 (1967), S.111-119; Ph. Ash; The Parties to the Grievance.

Situationsdefinitionen und Handlungen, aus denen wiederum Erfahrungen resultieren, die modifizierend auf Definitionen und Strategien zurückwirken[1].

In der Konfrontation mit unserem empirischen Material hat sich dieser Ansatz u.E. als adäquat erwiesen. Daraus lassen sich über den spezifisch organisationssoziologischen Beitrag hinaus auch Konsequenzen für die Paradigmen-Diskussion innerhalb der allgemeinen Soziologie ableiten. So muß das verwendete Konzept der Strategien des Handelns strikt abgegrenzt werden gegen das konkurrierende Persönlichkeitsmodell der "Identität" im symbolischen Interaktionismus. Gemeinsam ist beiden Ansätzen nur die Annahme einer Konsistenz im Verhalten über verschiedene Situationen und Rollen hinweg, die durch die Distanz zu den einzelnen Erwartungen ermöglicht wird. Nach dem symbolischen Interaktionismus ist diese Rollendistanz Folge des Konfliktes und der Ambivalenz der Erwartungen. Für die Erklärung des Widerstandes gegen die Normen in den von uns analysierten extrem restriktiven Situationen reicht dieses Modell jedoch nicht aus. Die Arbeitsrollen auf den untersten Ebenen der Hierarchie des Industriebetriebes sind meist klar umrissen und der Sanktionsdruck sorgt für deren eindeutige Dominanz gegenüber etwaig konfligierenden Erwartungen. Daraus resultiert die deformierte "Identität" einer Strategie der resignativen Scheinanpassung, bei der die Ansprüche des Arbeiters an seine Arbeit zuletzt fast völlig verdrängt werden, bis schließlich die Deprivierung der physiologischen Bedürfnisse diese Verdrängung nicht mehr zuläßt. So gerät die Strategie der Scheinanpassung in eine Krise, die sich zunächst in spontaneruptiven Aggressionen äußert, später dann im Übergang zu einer Strategie des Widerstandes,

---

Forts. der Fußnote 1) von S. 337

Pers. Psych. 23 (1970), S.13-37; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hg.); Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen. Bonn 1974.

1) Bei der Analyse solcher Änderungen von Strategien sind wir allerdings auf Grenzen gestoßen, die durch die hier verwendete biographische Methode gezogen werden. Eine Weiterführung würde daher ein Methoden-Mix erfordern, sowie die Einbeziehung von Theorien wie die der kognitiven Dissonanz oder des Autoritarismus (vgl. hierzu insb. D.Oesterreich; Autoritarismus und Autonomie. Untersuchungen über berufliche Werdegänge, soziale Einstellungen, Sozialisationsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmale ehemaliger Industrielehrlinge, Bd. II. Stuttgart 1974).

der wiederum eine Neudefinition des Selbstbildes zur Folge hat. Diesen Prozess vermag das Strategie-Konzept im Gegensatz zum symbolischen Interaktionismus zu erfassen, indem es die Strategien von den Grundbedürfnissen her ableitet und die Darstellung eines Selbst als Strategie interpretiert.[1)]

Damit emanzipiert sich die Handlungsanalyse vom Subjektivismus des symbolischen Interaktionismus. Über die Bedürfnisse werden Interessen, Herrschaft und Entfremdung thematisierbar und der Charakter sozialer Institutionen als Zwang und Chance für das Individuum tritt in den Vordergrund gegenüber der kontrafaktischen Konstruktion herrschaftsfreier Interaktionen.

Andererseits bleibt unser Ansatz sensibel für die Veränderbarkeit sozialer Strukturen durch individuelles und vor allem kollektives Handeln, indem er die detaillierte Analyse der Bedingungen, Formen und Konsequenzen nonkonformen Verhaltens ermöglicht. Erst diese Offenheit des Ansatzes erlaubt es, in einzelnen (historischen) Situationen die relative Bedeutung subjektiver und objektiver Faktoren empirisch zu bestimmen.[2)]

---

1) So ist innerhalb des Strategie-Konzeptes auch Autonomie gegen die "Gesellschaft" thematisierbar, während der symbolische Interaktionismus diese nur im Rahmen des Rollen-Set zuläßt. Unsere Gegenüberstellung der Strategien der Aggression und der Rebellion macht allerdings deutlich, daß der Widerstand gegen die Normen erfolgreich nur mit sozialer Unterstützung durchgeführt werden kann, und dies bedeutet wiederum ein Mindestmaß an Konformität gegenüber den Erwartungen der "Verbündeten" (vgl. H.P. Dreitzel; Soziale Rolle und politische Emanzipation. Sechs Thesen gegen Peter Furths melancholische Kritik am Rollenbegriff. Das Argument 71 (1972), S.110-129).

2) Damit hoffen wir einen Beitrag geleistet zu haben zur Überwindung der unfruchtbaren Konfrontation zwischen "Soziologismus" und "Psychologismus". Denn diese "ergänzen einander und sind sozusagen die beiden Seiten derselben Münze: beide ergeben sich aus der theoretischen Zerstörung des kreisförmigen Beziehungsprozesses von (individual-)subjektiven und objektiven Faktoren; je nachdem, an welcher Stelle der Schnitt getan wird, wird entweder das "Objektive" "Ursache" und das "Subjektive" "Wirkung" oder umgekehrt." (P.Groskurth; Zur Systemanalyse der "Neuen Formen der Arbeitsgestaltung". In: P. Groskurth, W. Volpert; Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung. Frankfurt/M. 1975, S.264.)

Anhang

1. Die Ausschreibungen zu den Reportagewettbewerben des Werkkreises

Der Aufruf zum ersten Reportagewettbewerb des Werkkreises:

"Die Schriftsteller der Gruppe 61 laden alle Arbeiter und Angestellten ein, sich an einem Reportage-Wettbewerb zu beteiligen. Thema des Wettbewerbs ist der Arbeitsalltag. Arbeitsplatz, Arbeitskollegen oder Familie sollen in einer unliterarischen einfachen Sprache, aus eigener Erfahrung wirklichkeitsgetreu beschrieben werden. Die Reportagen, die auch die Form eines Protokolls oder einer Tagebuch-Eintragung haben können, sollen einen besonderen Vorfall oder Ausschnitte eines normalen Arbeitstages behandeln.

Mitglieder und Freunde der Gruppe 61 werden in örtlichen "Werkstätten für Literatur der Arbeitswelt", unter Mitarbeit von Gewerkschaftsvertretern, die eingesandten Reportagen beurteilen und mit den Einsendern Verbindung aufnehmen. Auf Wunsch wird weitere Zusammenarbeit in den Werkstätten organisiert.

... Bisher sind rund 1000DM aus Spenden der Schriftsteller für die Prämiierung der besten Arbeiten vorhanden. Die Autoren werden von der Gruppe 61 eingeladen, ihre Arbeiten auf der Herbsttagung öffentlich zu lesen.

Die Veröffentlichung aller prämierten Reportagen ist vorgesehen..."

(in der Presse veröffentlicht zwischen Februar und Mai 1969)

Der Wortlaut des zweiten Wettbewerbs vom Mai 1970:

"Der Werkkreis Literatur der Arbeitswelt sucht Reportagen, Berichte, Protokolle zum Thema "Wie ist mein Arbeitsplatz - wie könnte er sein".

Zur Teilnahme aufgerufen sind alle Arbeiter, Angestellten, Lehrlinge, Schüler und ihre Angehörigen. Es soll in einer möglichst einfachen, unliterarischen Sprache erzählt werden, was der einzelne an seinem Arbeitsplatz beobachtet und welche Veränderungen an Arbeitsplatz und Betrieb er sich wünscht und für möglich hält.

Die zehn besten Beiträge werden mit insgesamt 3000,-DM prämiiert. Die Entscheidung trifft eine vom Werkkreis eingesetzte Jury aus Schriftstellern und Gewerkschaftern. Die besten Arbeiten werden wie beim vorjährigen Wettbewerb auf öffentlichen Lesungen und in Buchform vorgestellt..."

2. Verzeichnis der verwendeten "Literatur der Arbeitswelt"

Anonym; Als Anreißer und Ausbrenner. In: Ihr aber..., a.a.o., S.15-16.

Bleibler, Bernd; Mein Chef. In: Lauter Arbeitgeber..., a.a.o., S.169-175.

Der rote Großvater erzählt. Berichte und Erzählungen von Veteranen der Arbeiterbewegung aus der Zeit von 1914 bis 1945. Hg. von der Werkstatt Düsseldorf. (Fischer Taschenbuch 1445) Frankfurt/M. 1974. [1]

Diem, Paul; Die Unterschrift. In: Dieser Betrieb..., a.a.o., S.184.

Dieser Betrieb wird bestreikt. Berichte über Arbeitskämpfe in der BRD. Hg. von der Jury Streikberichte des Werkkreises Literatur der Arbeitswelt. (Fischer Taschenbuch 1561) Frankfurt/M. 1974.

Diesing, Monika; Kindheit - Arbeitsplatz - Hausfrau. In: Liebe Kollegin..., a.a.o., S.124-131.

Dorroch, Heiner; Wer die Gewalt sät. Reportagen und Protokolle. Hg. unter Mitarbeit der Werkstatt Essen. (Fischer Taschenbuch 1510) Frankfurt/M. 1974 (zitiert als Dorroch (1)).

Ders.: Akkordarbeit an der Bohrmaschine (Ein psycho-mechanischer Vorgang). In: Ihr aber..., a.a.o., S. 25-27 (zit. als Dorroch (2)).

Ein Baukran stürzt um. Berichte aus der Arbeitswelt. Hg. vom Werkkreis Literatur der Arbeitswelt. (Serie Piper: 58) München 1970 (4.A. 1974).

ein Nachtarbeiter und andere Texte. Hg. von der Werkstatt Literatur der Arbeitswelt an der Volkshochschule Mülheim/Ruhr. (Neithard Anrich Verlag: graue Hefte 1) Mülheim/Ruhr 1973.

Fischbach, Peter; Die Sozialfibel. In: Stories..., a.a.o., S.97-98.

Gaul, Heinz; Der Tag eines Heizers. In: Ein Baukran..., a.a.o., S.35-38.

Gluchowski, Bruno; Blutiger Stahl. Aus dem Leben des Martin Roth. (Röderberg-Verlag) Frankfurt/M. 1970. [2]

---

1) Die entsprechend bezeichneten Arbeiten werden aus thematischen Gründen nur in Teil IV dieser Arbeit verwendet.

2) Literarische Texte, deren Authenzität zweifelhaft ist, und die daher nur zur Illustration verwendet werden.

Die übrigen Texte können, zumindest in den für unsere Darstellung verwendeten Passagen, als realistische Beschreibungen des Arbeitsalltags gelten.

von der Grün, Max; Männer in zweifacher Nacht. Roman. (Georg Bitter Verlag) Recklinghausen 1963 und (Bastei Verlag: palette 14001) Bergisch Gladbach 1973 (2.A. 1974; zit. nach letztgenannter Auflage als v.d.Grün (1)).

Ders.; Irrlicht und Feuer. Roman. (Georg Bitter Verlag) Recklinghausen 1963 und (rororo 916) Reinbek bei Hamburg 1967 (zit. nach letztgenannter Auflage als v.d.Grün (2)).

Ders.; Stellenweise Glatteis. Roman. (Luchterhand) Darmstadt 1973 (zit. als v.d.Grün (3)).

Ders.; Am Tresen gehn die Lichter aus. Erzählungen. (Eremiten-Presse) Düsseldorf 1972 und (rororo 1742) Reinbek 1974 (zit. nach letztgenannter Auflage als v.d.Grün (4)).

Grundmann, Sigfried; Lesen, Geld und Langeweile. In: Ein Baukran..., a.a.o., S.39-47.

Ihr aber tragt das Risiko. Reportagen aus der Arbeitswelt. Hg. vom Werkkreis Literatur der Arbeitswelt. (rororo 1447) Reinbek 1971.

Ippers, Josef; Am Kanthaken. Roman. Hg. unter Mitarbeit der Werkstatt Düsseldorf und des Werkkreis-Lektorats. (Fischer Taschenbuch 1489) Frankfurt/M. 1974.

Kahler, Fritz; Aktenzeichen 2 AZR 426/69. In: Lauter Arbeitgeber..., a.a.o., S.38-40.

Kammrad, Horst; Mein Handwerkszeug. (Der Betriebsrat und das Betriebsverfassungsgesetz.) In: Ihr aber..., a.a.o., S.93-96.

Ders.; Festansprachen. In: Stories..., a.a.o., S.93-96 (zit. als Kammrad (2)).

Klaus, Gert; Die Rechnung ohne den Arbeiter. In: Stories ..., a.a.o., S.145-149.

Knobloch, Florian; Glaubt mir Leute. In: Ihr aber..., a.a.o., S.35-39.

Köberling, Hans; Die Rationalisierung war schuld. In: Stories..., a.a.o., S.55-58.

Ders.; Unruhe im Betrieb. In: Ein Baukran..., a.a.o., S.66-73 (zit. als Köberling (2)).

Ders.; Ein Nachtarbeiter. In: ein Nachtarbeiter..., a.a.o., S.36-40 (zit. als Köberling (3)).

Ders.; Zur Duldung gezwungen. In: ein Nachtarbeiter..., a.a.o., S.52-55 (zit. als Köberling (4)).

Köhler, Ursula; Streik bei John Deere, Mannheim. In: Dieser Betrieb..., a.a.o., S.142-151.

Korn, Regina; Die Monate bei Findus. In: Th. Rother, a.a.o., S.16-25.(zit. als Korn (1)).

Dies.: Weihnachtszeit bei Findus. In: Liebe Kollegin..., a.a.o., S.136-142 (zit. als Korn (2)).

Krauß, Christa; An jeder Schuhsohle klebt ein Arbeitsloser. In: Weg vom Fenster..., a.a.o., S.146-156.

Krüger, Werner; Botlek Story. In: Ihr aber..., a.a.o., S.10-11.

Kühn, August; Westend-Geschichte. Biographisches aus einem Münchner Arbeiterviertel. (Serie Piper: 38) München 1972.

Ders.: Eis am Stecken. Betriebsroman. (Fischer) Frankfurt/M. 1974.

Lauter Arbeitgeber . Lohnabhängige sehen ihre Chefs. Hg. von der Werkstatt Tübingen. (Piper: Reihe Roter Schnitt 13) München 1971 (2.A. 1972, zit. nach letztgenannter Auflage).

Leuten, Hans; Rationalisierung. In: Stories..., a.a.o., S.41-52.

Liebe Kollegin. Texte zur Emanzipation der Frau in der Bundesrepublik. Hg. von der Westberliner Werkstatt.(Fischer Taschenbuch 1379) Frankfurt/M. 1973.

Limpert, Richard; Der letzte Ofen wird gedrückt. In: Ein Baukran..., a.a.o., S.74-76.

Ludewig, Heini; Wo steht der Meister? In: Dieser Betrieb ..., a.a.o., S.185-187.

Lustig, Klaus; Schreibverbot. In: Weg vom Fenster..., a.a.o., S.37-39.

Maier, Toni; Die Vernehmung. In: Ein Baukran..., a.a.o., S.81-96.

Martell, Karl (Pseudonym); Einzelakkord. In: Ihr aber..., a.a.o., S.17-25.

Matioschat, Hermann; Wie immer. In: Ein Baukran..., a.a.o., S.97-100.

Marwig, Detlef; Morgens kurz vor sechs. In: Th. Rother, a.a.o., S.74-77.

Mayer, Josef; Wellhöner, Egon; Drahtseilerei Knulx oder: das Radfahren innerhalb des Betriebes ist nach der A.O. (Arbeitsordnung) nicht gestattet. In: ein Nachtarbeiter..., a.a.o., S.45-50.

Meinsen, Lisa; Die Rotstiftkonstruktion. In: Ein Baukran ..., a.a.o., S.101-106 (zit. als Meinsen (1)).

Dies.; Zeit der Unterwerfung. In: Lauter Arbeitgeber..., a.a.o., S.127-141 (zit. als Meinsen (2)).

Melzer, Ernst; Arbeitsplatz. In: Ihr aber..., a.a.o., S. 74-77.

Mit 15 hat man noch Träume. Arbeiterjugend in der BRD. Hg. von H. Böseke, R. Hirsch, C. Wlokas. (Fischer Taschenbuch 1535) Frankfurt/M. 1975.

Neuneier, Peter; Die Akkordzeitnahme. In: Ihr aber..., a.a.o., S.27-33 (zit. als Neuneier (1)).

Ders.; Akkord ist Mord. Neuer roter Roman. (Produktion Ruhrkampf, Verlag Gaehme & Henke: Kampf in den Betrieben 1) Köln o.J. (1972) (zit. als Neuneier (2)).

Ders.; Schlagt zurück. In: Schlagt zurück! A.a.o., S.63-93 (zit. als Neuneier (3)).

Ders.; Bericht von einem Unfall. In: Lauter Arbeitgeber ..., a.a.o., S.56-64 (zit. als Neuneier (4)).

Popig, Helmut: Wie ist mein Arbeitsplatz - wie könnte er sein? In: Ihr aber..., a.a.o., S.53-56.

Rabasseda, Edith; Die Selbstherrlichkeit und ein Punkt. In: Lauter Arbeitgeber..., a.a.o., S.117-122.

Reckmann, Willi; Der Zeitnehmer. In: Ihr aber..., a.a.o., S.34-35.

Röhrer, Gabi: Rationalisierung. In: Liebe Kollegin. A.a.o., S.131-133.

Rother, Thomas (Hg.); Schrauben haben Rechtsgewinde. (Schwann) Düsseldorf 1970.

Runge, Erika; Bottroper Protokolle. Mit einem Vorwort von Martin Walser. (edition suhrkamp 271) Frankfurt/M. 1968 (4.A., danach zitiert).

Sauernheimer, Peter; Die eiserne Tür. In: Stories..., a.a.o., S.13-20.

Schaffarczyk, Emanuel: Das seltsame Fest. In: Stories..., a.a.o., S.132-135.

Scharnowski, Emil; Das Betriebsgericht. In: Stories..., a.a.o., S.24-30.

Schichtarbeit. Schicht- und Nachtarbeiter-Report. Hg. vom Werkkreis Literatur der Arbeitswelt. (Fischer Taschenbuch 1413) Frankfurt/M. 1973.

Schlagt zurück! Westd. Arbeiterschriftsteller über Rationalisierung. Friedrich Kahler, Peter Neuneier, Gerd Sowka, Maria Vieth. Der kapitalistische Zwang zur Rationalisierung. Hermann Rotermund. (Produktion Ruhrkampf, Verlag Gaehme & Henke: Kampf in den Betrieben 2) Köln o.J.

Schmid, Harald; "Nummer 36". In: Ihr aber..., a.a.o., S. 13-15.

Schwarz, Kerstin: Befristeter Vertrag. In: Weg vom Fenster..., a.a.o., S.41-47.

Schwerdtfeger, Sigfried; Ein Arbeitstag. In: Stories..., a.a.o., S.34-38.

Ders.; Reflexionen eines Gewerkschafters. In: Ihr aber ..., a.a.o., S.72-74 (zit. als Schwerdtfeger (2)).

Seudon, Peter; Bericht über eine nichtgeschriebene Reportage. In: Ein Baukran..., a.a.o., S.120-135.

Somplatzki, Herbert: Muskelschrott. Roman. Hg. unter Mitarbeit der Werkstatt Essen. (Fischer Taschenbuch 1429) Frankfurt/M. 1974.

Sowka, Gerd: Die beliebten Unternehmer. In: Lauter Arbeitgeber..., a.a.o., S.41-49 (zit. als Sowka (1)).

Ders.; Der Denunziant. In: Schlagt zurück! A.a.o., S.23 - 42 (zit. als Sowka (2)).

Ders.; Im Mittelpunkt steht der Mensch. (Produktion Ruhrkampf, Verlag Gaehme & Henke: Kampf in den Betrieben 3) Köln o.J. (zit. als Sowka (3)).

Ders.; Die Unfallwagen. In: ein Nachtarbeiter..., a.a.o., S.15-17 (zit. als Sowka (4)).

Spix, Hermann; Elephteria oder die Reise ins Paradies. Betriebsroman. Hg. unter Mitarbeit der Werkstatt Düsseldorf und des Werkkreis-Lektorats. (Fischer Taschenbuch 1576) Frankfurt/M. 1975.

Stender, Herbert; Zehn Tage auf einer Werft. In: Lauter Arbeitgeber..., a.a.o., S.106-108.

Stories für uns. Hg. vom Werkkreis Literatur der Arbeitswelt. (Fischer Taschenbuch 1393) Frankfurt/M. 1973.

Storzer, Brigitte: Herzversagen. In: Stories..., a.a.o., S.63-64.

Struchhold, Edgar; Zwischen den Stühlen. In: Liebe Kollegin. A.a.o., S.93-97.

Tscheliesnig, Klaus (Hg.); Lehrlingsprotokolle. Mit einem Vorwort von Günter Wallraff. (edition suhrkamp 511) Frankfurt/M. 1971 (2.A. 1973, danach zit.). [1]

Wallraff, Günter; Industriereportagen. Als Arbeiter in deutschen Großbetrieben. (rororo 6723) Reinbek 1970 (zit. als Wallraff (1)).

Ders.; Neue Reportagen, Untersuchungen und Lehrbeispiele (Kiepenheuer und Witsch) Köln 1972 und (rororo 6842) Reinbek 1974 (nach letztgenannter Ausgabe zit. als Wallraff (2)).

Welz, Reinhard: Die Rationalisierungsmaßnahme. In: Liebe Kollegin. A.a.o., S.134-136.

Werder, Horst; Streik. In: Stories..., a.a.o., S.150-154.

Weg vom Fenster. Über Entlassungen und Disziplinierungen. Hg. von Ch. Kneifel, K. Tscheliesnig unter Mitarbeit des Werkkreis-Lektorats. (Fischer Taschenbuch 1682) Frankfurt/M. 1976.

Wieland, Harald; Meine Arbeit. In: Ihr aber..., a.a.o., S.61-63.

3. Verzeichnis der verwendeten Fachliteratur

Abell, Peter; Mathew, David; The Task Analysis Framework in Organizational Analysis. In: Warner, Malcolm (ed.); The Sociology of the Work Place. An Interdisciplinary Approach. London 1973, S.164 -176.

Abels, Heinz; Alltagswirklichkeit und Situation. Neue Bezugspunkte soziologischer Forschung. Soziale Welt 26 (1975), S.227-249.

Acker, Joan; Van Houten, Donald R.; Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. ASQ 19 (1974), S.152-163.

Aiken, Michael; Hage, Jerald; Organizational Alienation: A Comparative Analysis. ASR 31 (1966), S.497-507.

Albrecht, Günter; Die "Erklärung" von Devianz durch die "Theorie" des symbolischen Interaktionismus - Neue Perspektiven und alte Fehler. In: G.Albrecht, H. Daheim, F. Sack (Hg.); Soziologie. Sprache - Bezug zur Praxis - Verhältnis zu anderen Wissenschaften. René König zum 65. Geburtstag. Opladen 1973, S.775-803.

Aldrich, Howard E.; Technology and Organizational Structure. A Re-Examination of the Findings of the Aston Group. ASQ 17 (1972), S.26-43.

Allport, Gordon W.; The Use of Personal Documents in Psychological Science. New York 1942.

Altmann, Norbert; Bechtle, Günter; Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. Ein Ansatz zur Analyse. München 1970.

Angell, Robert C.; Freedman, Ronald; The Use of Documents, Records, Census Materials, and Indices. In: Festinger, Leon; Katz, Daniel (eds.); A.a.O., S.300-326.

Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. 2 Bde., Reinbek bei Hamburg 1973.

Argyle, Michael; Soziale Interaktion. Hg. und mit einem Vorwort von Carl Friedrich Graumann. Köln 1972.

Argyris, Chris; Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual. New York 1957.

Ders.; Peter Blau. In: Salaman, Graeme; Thompson, Kenneth (eds.); People and Organizations. London 1973, S.76-90.

Ash, Philip; The Parties to the Grievance. Personnel Psychology 23 (1970), S.13-37.

Atteslander, Peter; Methoden der empirischen Sozialforschung. 2.A., Berlin - New York 1971.

Autorenkollektiv: Berufliche Sozialisation und gesellschaftliches Bewußtsein jugendlicher Erwerbstätiger. Frankfurt/M. 1973.

Bahrdt, Hans Paul; Erzählte Lebensgeschichte von Arbeitern. In: Osterland, Martin (Hg.); Arbeitssituation ..., a.a.o., S.9-37.

Bass, Bernhard M.; Deep, Samuel D. (eds.): Studies in Organizational Psychology. Boston 1972.

Baumgartel, Howard; Sobol, Ronald: Background and Organizational Factors in Absenteeism. Personnel Psychology 12 (1959), S.431-443.

Bechhofer, Frank; The Relationship between Technology and Shop-Floor Behaviour: A Less Heated Look at a Controversy. In: D.O. Edge, J.N. Wolfe (eds.); Meaning and Control. Essays in Social Aspects of Science and Technology. London 1973, S.121-142.

Bednarik, Karl; Der junge Arbeiter von heute - ein neuer Typ. Stuttgart 1953.

Behrend, Hilde: Absence and Labour Turnover in a Changing Economic Climate. Occupational Psychology 27 (1953), S.69-79.

Benninghaus, Hans; Soziale Einstellungen und soziales Verhalten. Zur Kritik des Attitüdenkonzepts. In: G. Albrecht, H. Daheim, F. Sack (Hg.); a.a.o., S.671-707.

Bennis, Warren G.; Changing Organizations. New York 1966.

Bensman, Joseph; Gerver, Israel; Vergehen und Bestrafung in der Fabrik. Die Funktion abweichenden Verhaltens für die Aufrechterhaltung des Sozialsystems. In: Steinert, Heinz (Hg.); Symbolische Interaktion. A.a.o., S.126-138.

Berelson, Bernard; Content Analysis in Communicative Research. New York 1952.

Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas; Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Mit einer Einleitung zur deutschen Ausgabe von Helmuth Plessner. 3.A., Frankfurt/M. 1972.

Berger, Hartwig; Untersuchungsmethode und soziale Wirklichkeit. Eine Kritik an Interview und Einstellungsmessung in der Sozialforschung. Frankfurt/M. 1974.

Bessler, Hansjörg; Aussagenanalyse. Die Messung von Einstellungen im Text der Aussagen von Massenmedien, 2.A., Düsseldorf 1972.

Blau, Peter M.; Structural Effects. ASR 25 (1960), S.178-193.

Ders.; Exchange and Power in Social Life. New York 1964.

Ders.: Die Dynamik bürokratischer Strukturen. In: R. Mayntz (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln -Berlin 1968, S.310-323.

Ders.: Presidental Address: Parameters of Social Structure. ASR 39 (1974), S.615-635.

Ders.: A Formal Theory of Differentiation in Organizations. ASR 35 (1970), S.201-218 (wiederabgedruckt in: W.E. Scott, Jr., L.L. Cummings (eds.): Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Homewood, Ill. 1973, S.256-271).

Blau, Peter M.; Scott, W. Richard: Formal Organizations. A Comparative Approach. London 1963.

Blau, Peter M.; Schoenherr, Richard A.: The Structure of Organizations. New York 1971.

Blum, Milton L.; Naylor, James C.: Industrial Psychology. Theoretical and Social Foundations. New York 1968.

Blumer, Herbert: Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen: a.a.o., S.80-146.

Böhle, Fritz; Altmann, Norbert: Industrielle Arbeit und Soziale Sicherheit. Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozess und auf dem Arbeitsmarkt. Frankfurt/M. 1972.

Bosetzky, Horst: Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebs als bürokratische Organisation. Stuttgart 1970.

Bräutigam, Karl-Heinz: Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie. Einführung in arbeitswissenschaftliche Grundprobleme. Hamburg 1974.

Brim, Orville G., jr.; Wheeler, Stanton: Erwachsenen-Sozialisation. Sozialisation nach Abschluß der Kindheit. Mit einem Beitrag von Heinz Hartmann. Stuttgart 1974.

Brock, Adolf u.a.: Der Konflikt um Lohn und Leistung. Themenkreis Betrieb 2. Frankfurt/M. 1969.

Brown, Richard: Sources of Objectives in Work and Employment. In: Child, John (ed.): Man and Organization. A.a.o., S.17-38.

Bruggemann, Agnes: Zur Unterscheidung verschiedener Formen von "Arbeitszufriedenheit". Arbeit und Leistung 28 (1974), S.281-284.

Budd, Richard W.; Thorp, Robert K.; Donohew, Lewis: Content Analysis of Communication. New York 1967.

Bungard, Walter; Lück, Helmut E.: Forschungsartefakte und nicht-reaktive Meßverfahren. Stuttgart 1974.

Bunz, Axel R.; Jansen, Rolf; Schacht, Konrad; Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen. (Als Forschungsauftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung erstellt von Institut für angewandte Sozialwissenschaft Bonn-Bad Godesberg) 1973.

Burns, Tom; The Direction of Activity and Communication in a Department Executive Group. Human Relations 7 (1954), S.73-97.

Burns, Tom (ed.): Industrial Man. Selected Readings. Harmondsworth 1969.

Burns, Tom; Stalker, G.M.; Mechanistische und organische Systeme des Managements. In: Mayntz, Renate (Hg.); A.a.o., S.147-154.

Butz, Hans H.: Der Arbeitsvertrag in seiner zweckmäßigsten Form. Eine Einführung in das Einzelvertragsrecht und Anleitung zur Gestaltung von Arbeitsverträgen. 3.A. Herne/Berlin 1974.

Cartwright, Dorian: Analysis of Qualitative Material. In: Festinger, Leon: Katz, Daniel (eds.): a.a.o., S.421-470.

Child, John (ed.): Man and Organization. The Search for Explanation and Social Relevance. London 1973.

Ders.: Strategies of Control and Organizational Behavior. ASQ 18 (1973), S.1-17.

Ders.: Predicting and Understanding Organization Structure. ASQ 18 (1973), S.168-185.

Clausen, John A. (ed.); Socialization and Society. Boston 1968.

Conrad, Wolfgang; Parzellierte Soziologie? Anmerkungen zum 17. Deutschen Soziologentag. Soziale Welt 25 (1974), S.507-514.

Cooper, Robert: Payne, Roy; Extraversion and Some Aspekts of Work Behavior. Personnel Psychology 20 (1967), S.45-57.

Crozier, Michel: The Bureaucratic Phenomenom. Chicago 1964.

Cyert, R.M.: March, J.G.; The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science-Economics Amalgam. In: Cooper, W.W.; Leavitt, H.J.; Shelly, M.W. (eds.); New Perspectives in Operations Research. New York 1964, S.289-299.

Dahrendorf, Ralf: Struktur und Funktion. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 7 (1955), S.491-519.

Dalton, Melville: Man who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration. New York 1959.

Daniel, W.W.; Industrial Behaviour and Orientation to Work - A Critique. The Journal of Management Studies 6 (1969), S.366-375.

Ders.; Productivity Bargaining and Orientation to Work - A Rejoinder to Goldthorpe. The Journ. of. Man. Studies 8 (1971), S.329-335.

Ders.; Understanding Employee Behaviour in its Context: Illustrations from Productivity Bargaining. In: Child, John (ed.); Man and Organization. A.a.o., S.39-62.

Davies, Celia; Dawson, Sandra; Francis, Arthur; Technology and Other Variables: Some Current Approaches in Organization Theory. In: Warner, Malcolm (ed.); A.a.o., S.149-163.

Dawe, Alan; The Two Sociologies. British Journal of Sociology 21 (1970), S.207-218.

Deese, James; Conceptual Categories in the Study of Content. In: Gerbner, George et al. (eds.); A.a.o., S. 39-56.

Deppe, Frank; Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins. Mit einem Anhang von Helga Deppe-Wolfinger: Gewerkschaftliche Jugendbildung und politisches Bewußtsein. Köln 1971.

Deppe-Wolfinger, Helga: Arbeiterjugend - Bewußtsein und politische Bildung. Frankfurt/M. 1972.

Dithmar, Reinhard; Günter Wallraffs Industriereportagen. Kronberg/Ts. 1973.

Dreitzel, Hans Peter; Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens. Stuttgart 1972.

Ders.; Soziale Rolle und politische Emanzipation. Sechs Thesen gegen Peter Furths melancholische Kritik am Rollenbegriff. Das Argument 71 (1972), S.110-129.

Dubin, Robert; Abweichendes Verhalten und Sozialstruktur. In: Hartmann, Heinz (Hg.); Moderne ..., a.a.o., S.285-305.

Dubin, Robert; Champoux, Joseph E.; Porter, Lyman W.: Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. ASQ 20 (1975), S.411-420.

Etzioni, Amitai; A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates. Glencoe 1961.

Euler, Hanns Peter: Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb. Düsseldorf 1973.

Ewen, Robert B.; Pressure for Production, Task Difficulty, and the Correlation Between Job Satisfaction and Job Performance. Journal of Applied Psychology 58 (1773), S.378-380.

Falk, Gunter; Steinert, Heinz; Über den Soziologen als Konstrukteur von Wirklichkeit, das Wesen der sozialen Realität, die Definition sozialer Situationen und die Strategien ihrer Bewältigung. In: Steinert, Heinz (Hg.); Symbolische Interaktion. A.a.O., S.13-45.

Festinger, Leon; Katz, Daniel (eds.); Research Methods in the Behavioral Sciences. New York 1953.

Fleishman, Edwin A.; Harris, Edwin F.; Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. Personnel Psychology 15 (1962), S.45-53 (deutsch: Muster des Führungsverhaltens und die Beschwerde- und Fluktuationsrate von Arbeitnehmern. In: M. Kunczik (Hg.); Führung. Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf-Wien 1972, S.246-259).

Fodor, J.A.; Katz, J.J. (eds.); The Structure of Language: Readings in the Philosophy of Language. Englewood Cliffs, N.J. 1964.

Fox, Allan: A Sociology of Work in Industry. London 1971.

Frey, Hans-Peter; Die Brauchbarkeit von Einstellungen als Prädikator für Verhalten. Soziale Welt 23 (1972), S.257-268.

Fricke, Werner; Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. Bonn - Bad Godesberg 1975.

von Friedeburg, Ludwig (Hg.); Jugend in der modernen Gesellschaft. 6.A. Köln - Berlin 1969.

Friedrichs, Jürgen; Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek 1973.

Ders.; Die Situation als soziale Erhebungseinheit. Zeitschrift für Soziologie 3 (1974), S.44-53.

Fürstenberg, Friedrich u.a.; Die Soziallage der Chemiearbeiter. Industriesoziologische Untersuchungen in rationalisierten und automatisierten Chemiebetrieben. Neuwied - Berlin 1969.

Furth, Peter: Nachträgliche Warnung vor dem Rollenbegriff. Das Argument 66 (1971), S.494-522.

Garfinkel, Harold; Das Alltagswissen über soziale ind innerhalb sozialer Strukturen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.); a.a.O., S.189-262.

Gensior, Sabine; Krais, Beate; Arbeitsmarkt und Qualifikationsstruktur. Zur Problematik der Ermittlung und Verallgemeinerung von Qualifikationsanforderungen. Soziale Welt 25 (1974), S.294-333.

Gerbner, George et al. (eds.); The Analysis of Communication Content. Developments in Scientific Theory and Computer Tequniques. New York 1969.

Goffman, Erving; Asyle. Über die soziale Situation psychatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt/M. 1972.

Ders.; Primäre und sekundäre Anpassungen. In: Steinert, Heinz (Hg.): Symbolische Interaktion. A.a.o., S.101-110.

Goldthorpe, John H. et al.; The Affluent Worker. 3 Bde., Cambridge 1968 u. 1969 (deutsch: Der "wohlhabende" Arbeiter in England. 3 Bde., München 1970).

Ders.; The Social Action Approach to Industrial Sociology: A Reply to Daniel. Jour. of Management Studies 7 (1970), S.199-208.

Goode, William J.; Eine Theorie des Rollen-Stress. In: Hartmann, Heinz (Hg.); Moderne ..., a.a.o., S.334-360.

Gottschalk, Louis; Kluckhohn, Clyde; Angell, Robert; The Use of Personal Documents in History, Anthropology, and Sociology. New York 1947.

Gouldner, Alvin W.; Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe 1954.

Ders.; Wildcat Strike. A Study of an Unofficial Strike. London 1955.

Ders.; Reziprozität und Autonomie in der funktionalen Theorie. In: Hartmann, Heinz (Hg.); Moderne..., a.a.o., S.369-393.

Ders.; The Coming Crisis of Western Sociology. New York 1970.

Groskurth, Peter; Volpert, Walter: Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung. Frankfurt/M. 1975.

Grüll, Ferdinand: Arbeitsrechtliches Taschenbuch für Vorgesetzte. 5.A., Heidelberg 1970.

Habermas, Jürgen: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: J. Habermas, N. Luhmann; Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung? Frankfurt/M. 1971, S.101-141.

Haferkamp, Hans; Kriminalität ist normal. Stuttgart 1972.

Ders.; Die Struktur elementarer sozialer Prozesse. Logik und Gehalt eines Forschungsleitfadens zur soziologischen Analyse und Erklärung. Stuttgart 1973.

Hall, Richard H.: Organizations: Structure and Process. Englewood Cliffs, N.J. 1972.

Hampton, David R.; Summer, Charles E.; Webber, Ross A. (eds.): Organizational Behavior and the Practice of Management. Glenview, Ill. 1968.

Harding, Francis D.; Bottenberg, Robert A.; Effect of Personal Charakteristics on Relationships Between Attitudes and Job Performance. Jour. of Applied Psychology 45 (1961), S.428-430.

Hartmann, Heinz; Funktionale Autorität und Bürokratie. In: Mayntz, Renate (Hg.); A.a.o., S.191-200.

Ders.: Bürokratische und voluntaristische Dimensionen im organisierten Sozialgebilde. In: Mayntz, Renate (Hg.); A.a.o., S.297-309.

Ders.; Empirische Sozialforschung. Probleme und Entwicklungen. 2.A. München 1972.

Ders. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie. 2.A. Stuttgart 1973.

Ders.; Die Sozialisation von Erwachsenen als soziales und soziologisches Problem. In: Brim, Orville G., jr.; Wheeler, Stanton; A.a.o., S.126-162.

Harvey, Edward; Technology and the Structure of Organizations. ASR 33 (1968), S.247-259.

Hays, David G.; Linguistic Foundations for a Theory of Content Analysis. In: Gerbner, George et al. (eds.); A.a.o., S.57-67.

Herzberg, Frederick et al.; Job Attitudes: Review of Research and Opinion. Pittsburgh 1957.

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch; The Motivation to Work. New York 1959.

Herzberg, Frederick; Work and the Nature of Man. New York 1966.

Herzog, Marianne; Akkordarbeiterinnen bei AEG-Telefunken. Kursbuch 21 (1970), S.110-127.

Hickson, David J.: A Convergence in Organization Theory. ASQ 11 (1966), S.224-237.

Hickson, David J.; Pugh, Derek S.; Pheysey, Diana; Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. ASQ 14 (1969), S.378-397.

Hickson, David J. et al.; A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. ASQ 16 (1971), S.216-229 (Auszüge in: Salaman, Graeme; Thompson, Kenneth (eds.); A.a.o., S.174-189).

Hinings, C.R. et al.: Structural Conditions of Intraorganizational Power. ASQ 19 (1974), S.22-44.

Hörning, Karl H.; Der "neue" Arbeiter? Eine kritische Diskussion industriesoziologischer Untersuchungen. In: Ders. (Hg.); Der "neue" Arbeiter. Zum Wandel sozialer Schichtstrukturen. Frankfurt/M. 1971, S.9-44.

Hofer, Walther (Hg.); Der Nationalsozialismus. Dokumente 1933-1945. Frankfurt/M. 1957.

Hoffmann, Rainer-W.; Arbeitsqual und industrielle Aggression. In: Osterland, Martin (Hg.); Arbeitssituation, ..., a.a.O., S.107-123.

Holsti, Ole R.; Content Analysis in the Social Sciences and Humanities. Reading, Mass. 1968.

Hondrich, Karl Otto; Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Macht- und Herrschaftswandel als sozioökonomischer Prozeß. Stuttgart 1972.

Ders.; Theorie der Herrschaft. Frankfurt/M. 1973.

Ders.; Systemtheorie als Instrument der Gesellschaftsanalyse. In: F. Maciejewski (Hg.); Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Beiträge zur Habermas-Luhmann-Diskussion. Frankfurt/M. 1973, S.88-114.

Ders.; Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung. Eine Einführung in die Sozialwissenschaft. Mit einem Textanhang. Reinbek 1975.

House, Robert J.; Wigdor, Lawrence A.; Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. Personal Psychology 20 (1967), S.369-389.

Huch, Kurt J.; Einübung in die Klassengesellschaft. Über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Sozialisation. 2.A., Frankfurt/M. 1975.

Huizinga, Gerard; Maslow's Need Hierarchy in the Work Situation. Groningen 1970.

Hutt, S.J.; Hutt, Corinne; Direct Observation and Measurement of Behavior. Springfield, Ill. 1970.

Inkson, J.H.K.; Payne, R.L.; Pugh, D.S.: Extending the Occupational Environment. Occupational Psychology 41 (1967), S.33-47.

Inkson, J.H.K.; Hickson, D.J.; Pugh, D.S.: Administrative Reduction of Variance in Organization and Behavior (unveröffentlichter Bericht für die Jahreskonferenz der British Psychological Society, April 1968).

Institut für Marxistische Studien und Forschungen; Die Septemberstreiks 1969. Darstellung, Analyse, Dokumente der Streiks in der Stahlindustrie, im Bergbau, in der metallverarbeitenden Industrie und in anderen Wirtschaftsbereichen. Frankfurt/M. 1969.

Joas, Hans; Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie. Frankfurt/M. 1973.

Kahn, Robert L. et al.; Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York 1964.

Katz, Fred E.; Autonomy and Organization. The Limits of Social Control. New York 1968.

Kellner, Wolfgang; Akkordarbeit aus betriebs- und medizinsoziologischer Sicht. Ergebnisse praktischer Untersuchungen. Ludwigshafen (Rhein) o.J. (1974).

Kern, Horst; Schumann, Michael; Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein. 2 Bd., 3.A., Frankfurt/M. 1974.

Krappmann, Lothar; Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart 1971.

Krippendorf, Klaus; Introduction to Part I. In: Gerbner, George et al. (eds.); A.a.o., S.3-16.

Krombach, Uwe; Zur Lage der arbeitenden Bevölkerung im Ruhrgebiet. Frankfurt/M. 1974.

Kühne, Peter; Arbeiterklasse und Literatur. Dortmunder Gruppe 61. Werkkreis Literatur der Arbeitswelt. Mit einem Essay von Urs Jaeggi. Frankfurt/M. 1972.

Laffal, Julius; Contextual Similarities as a Basis for Inference. In: Gerbner, George et al. (eds.); A.a.o., S.159-174.

Lasswell, Harold D.; Lerner, Daniel; de Sola Pool, Ithiel: The Comparative Study of Symbols. Stanford, Cal. 1952.

Lazarsfeld, Paul F.; Historical Notes on the Empirical Study of Action: An Intellectual Odyssey. In: Ders.; Qualitative Analysis. Historical and Critical Essays. Boston 1972, S.53-105.

Lempert, Wolfgang; Thommssen, Wilke; Berufliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein. Untersuchungen über berufliche Werdegänge, soziale Einstellungen, Sozialisationsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmale ehemaliger Industrielehrlinge. Stuttgart 1974.

Lepsius, Rainer; Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb. Ergebnisse einer Befragung von Industriemeistern (unter Leitung von F. Lütge). München 1954.

Lichtman, Robert; Symbolic Interactionism and Social Reality: Some Marxist Queries. Berkeley Journ. of Sociology 15 (1970), S.75-94.

Littek, Wolfgang: Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie. Frankfurt/M. 1973.

Litterer, Joseph A.: Organizations: Structure and Behavior. Vol.I, 2nd ed., New York 1969.

Luce, R.D.; Bush, R.R.; Galanter, E. (eds.): Handbook of Mathematical Psychology. New York 1963.

Luhmann, Niklas: Soziologie als Theorie sozialer Systeme. Kölner Zeitschrift für Soz. u. Sozialpsych. 19 (1967), S.615-644.

Ders.: Klassische Theorie der Macht - Kritik ihrer Prämissen. Zeitschrift für Politik. 16 (1969), S.149-170.

Lutz, Burkart: Krise des Lohnanreizes. Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Fomen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie. Frankfurt/M. 1975.

Lutz, Burkart: Weltz, Friedrich: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. Zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität. RKW 1966. Frankfurt/M. o.J.

Lutz, Burkart; Nase, H.; Weltz, F.: Modelluntersuchung eines regionalen Arbeitsmarktes am Beispiel des Wirtschaftsraumes Augsburg. 3 Bde., München 1972.

Madge, John: The Tools of Social Science. London 1953.

Mahl, George F.; Exploring Emotional States by Content Analysis. In: de Sola Pool, Ithiel (ed.): A.a.o., S.89-130.

Mann, Peter M.: Methods of Sociological Enquiry. New York 1968.

March, J.G.: Simon, H.: Organizations. New York 1958.

Maslow, Abraham A.: A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50 (1943), S.370-396 (Auszüge in Hampton, David R. et al. (eds.): A.a.o., S.27-40).

Ders.: Higher Needs and Personality. Dialectica (1951), S.257-265.

Ders.: Motivation and Personality. 2nd ed., New York 1970.

Ders.: Psychologie des Seins. Ein Entwurf. München 1973.

Matthes, Joachim: Schütze, Fritz: Zur Einführung: Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): A.a.o., S.11-53.

Matthes, Hans-Christoph: Einstellung und Kündigung. Leitfaden für Betriebe, Betriebsräte und Gewerkschaften. Bonn 1974.

de Maupeou-Leplâtre, Nicole; Der jugendliche Arbeiter im Betrieb. In: von Friedeburg, Ludwig (Hg.); A.a.o., S.486-498.

Mayntz, Renate (Hg.): Bürokratische Organisation. 2.A., Köln -Berlin 1971.

Mayntz, Renate; Holm, Kurt; Hübner, Peter; Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. 3.A., Opladen 1972.

McClelland, David; Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung. Stuttgart 1966.

McGregor, Douglas; Der Mensch im Unternehmen. 3.A., Düsseldorf - Wien 1973.

Mead, George H.; Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Mit einer Einleitung hg. von Charles W. Morris. Frankfurt /M. 1973.

Meili-Dworetzki; Gertrud und Richard; Grundlagen individueller Persönlichkeitsunterschiede. Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung mit zwei Gruppen von der Geburt bis zum 8. und 16. Lebensjahr. Bern 1972.

Merton, Robert K.; Social Structure and Anomie. In: Ders.; Social Theory and Social Structure. Enlarged Ed., New York 1968, S.185-214.

Ders.; The Bearing of Sociological Theory on Empirical Research. In: Ders.; Social Theory and Social Structure. 2nd ed., Glencoe, Ill. 1957, S.139 -155.

Ders.; Bürokratische Struktur und Persönlichkeit. In: Mayntz, Renate (Hg.); A.a.o., S.265-276.

Miller, Georg A.; Galanter, Eugene; Pribram, Karl H.; Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens. Mit einer Einführung von Hans Aebli. Stuttgart 1973.

Mittenzwei, Werner; Marxismus und Realismus. Die Brecht - Lukács - Debatte. Das Argument 46 (1968), S. 12-43.

Möbius, Hanno; Arbeiterliteratur in der BRD. Eine Analyse von Industriereportagen und Reportageromanen: Max von der Grün, Christian Geissler, Günter Wallraff. Köln 1970.

Mühlfeld, Claus; Die leistungssymbiotische Beziehung von Sprache und Denken im Sozialisationsprozess. In: C. Mühlfeld, M. Schmid (Hg.); Soziologische Theorie. Hamburg 1974, S.340-357.

Neisser; Ulric; Kognitive Psychologie. Stuttgart 1974.

Neuberger, Oswald: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974.

Ders.; Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse. Stuttgart 1974.

North, Robert C. et al.; Content Analysis. A Handbook with Applications for the Study of International Crisis. Evanston 1963.

Offe, Claus; Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft". 3.A., Frankfurt/M. 1973.

Opp, Karl-Dieter; Verhaltenstheoretische Soziologie. Eine neue Forschungsrichtung. Reinbek 1972.

Osterland, Martin u.a.; Materialien zur Lebens- und Arbeitssituation der Industriearbeiter in der BRD. Frankfurt/M. 1973.

Ders.; Lebensgeschichtliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewußtsein. Anmerkungen zur sozio-biographischen Methode. Soziale Welt 24 (1973), S.409-417.

Ders. (Hg.): Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential. Festschrift für Max E. Graf zu Solms-Roedelheim. Frankfurt/M. 1975.

Ouchi, William G.; Maguire, Mary Ann; Organizational Control: Two Functions. ASQ 20 (1975), S.559-569.

Paisley, William J.; Studying "Style" as a Deviation from Encoding Norms. In: Gerbner, George (ed.): A.a.o., S.133-146.

Parsons, Talcott; The Structure of Social Action. 3rd ed., New York 1963.

Ders.; Einige Grundzüge der allgemeinen Theorie des Handelns. In: Hartmann, Heinz (Hg.): Moderne ..., a.a.o., S.216-244.

Payne, Roy L.; Mansfield, R.; Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. ASQ 18 (1973), S.515-526.

Perrow, Charles; A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. ASR 32 (1967), S.194-208.

Popitz, Heinrich u.a.; Technik und Industriearbeit. Tübingen 1957.

Dies.; Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. 4.A., Tübingen 1972.

Porter, Lyman W.; Lawler, Edward E., III.: Properties of Organizational Structure in Relation to Job Attitudes and Behavior. Psychological Bulletin 64 (1965), S.23-51 (wiederabgedruckt in: Scott, W.E., Jr.: Cummings, L.L. (eds.): Readings..., a.a.o., S.303-327).

Prewo, Rainer; Ritsert, Jürgen; Stracke, Elmar: Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse. Reinbek 1973.

Price, James L.; Organizational Effectiveness. An Inventory of Propositions. Homewood, Ill. 1968.

Pugh, Derek S. et al.; A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. ASQ 8 (1963), S.289-315.

Ders.; Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study. Psychological Bulletin LXVI (1966), S.235-251.

Pugh, Derek S. et al.; Dimensions of Organizational Structure. ASQ 13 (1968), S.65-105.

Dies.; The Context of Organizational Structures. ASQ 14 (1969), S.94-114 (wiederabgedruckt in: Scott, W.E., Jr.; Cummings, L.L. (eds.); A.a.o., S. 282-302).

Pugh, Derek S.; Hickson, David J.; Eine dimensionale Analyse bürokratischer Strukturen. In: Mayntz, Renate (Hg.); A.a.o., S.82-83.

Raddatz, Fritz J. (Hg.); Marxismus und Literatur. Eine Dokumentation in drei Bänden. Reinbek 1969.

Realismus-Diskussion im Werkkreis. Kürbiskern 4/1973, S.829-834.

Realistisch schreiben. Springener Protokolle und Materialien. Der Werkkreis in der Entwicklung einer antikapitalistischen Literatur in der BRD. Hg. vom Werkkreis Literatur der Arbeitswelt. 3.A., Erkenschwick 1973.

Rice, Linda E.; Mitchell, Terence R.; Structural Determinants of Individual Behavior in Organizations. ASQ 18 (1973), S.56-70.

Riley, Matilda White: Sociological Research I. A Case Approach. New York 1963.

Ritsert, Jürgen: Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Frankfurt/M. 1972.

Ronan, William W.; Prien, Erich P.; An Analysis of Organizational Behavior and Organizational Performance. Organizational Behavior and Human Performance 9 (1973), S.78-99.

Roy, Donald: Selections from Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. In: Litterer, Joseph,A. (ed.); A.a.o., S.200-203.

Ders.; Work Satisfaction and Social Rewards in Quota Achievements. ASR 18 (1953), S.507-514.

Ders.: Effiency and "the Fix". AJS 60 (1954), S.255-266.

Rose, Arnold M.; Systematische Zusammenfassung der Theorie der symbolischen Interaktion. In: Hartmann, Heinz (Hg.): Moderne..., a.a.o., S.264-282.

Ders. (ed.); Human Behavior and Social Process. An Interactionist Approach. London 1962.

Salaman, Graeme; Thompson, Kenneth (eds.); People and Organizations. London 1973.

Scharmann, Theodor; Die individuelle Entwicklung in der sozialen Wirklichkeit von Arbeit, Beruf, Betrieb. In: von Friedeburg, Ludwig (Hg.); Jugend ..., a.a.o., S.459-485.

Scheuch, Erwin K.; Roghmann, K.; Inhaltsanalyse. In: W. Bernsdorf (Hg.); Wörterbuch der Soziologie. Bd.2. Stuttgart 1972, S.367-370.

Schneider, Peter; Die Frauen bei Bosch. Kursbuch 21 (1970), S.83-109.

Schöfer, Erasmus; Öffentlichkeit in der Arbeitswelt. Kürbiskern 4/1972, S.589-604.

Schrader, Achim; Einführung in die empirische Sozialforschung. Ein Leitfaden für die Planung, Durchführung und Bewertung von nicht-experimentellen Forschungsprojekten. Stuttgart 1971.

Schütz, Alfred; Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt/M. 1974.

Schumann, Michael u.a.: Am Beispiel der Septemberstreiks - Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse? Frankfurt/M. 1971.

Schumm-Garling, Ursula: Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation. Frankfurt/M. 1972.

Scott, W.E., Jr.; Cummings, L.L.(eds.): Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Homewood, Ill. 1973.

Seibel, H. Dieter; Gesellschaft im Leistungskonflikt. Düsseldorf 1973.

Shneidman, Edwin S.; Logical Content Analysis: An Explication of Styles of "Concludifying". In: Gerbner, George et al. (eds.); A.a.o., S.261-279.

Silbermann, Alphons; Systematische Inhaltsanalyse. In: R. König (Hg.); Handbuch der empirischen Sozialforschung. 2.A., Bd.I, Stuttgart 1967, S.570-600.

Simon, Herbert A.; Administrative Behavior. New York 1945.

Smith, M. Brewster; Competence and Socialization. In: Clausen, John A. (ed.); Socialization ..., a.a.o., S.270-320.

de Sola Pool, Ithiel (ed.); Trends in Content Analysis. Papers of the Work Conference on Content Analysis of the Committee on Linguistics and Psychology, Social Science Research Council. Urbana 1959.

Ders.: Trends in Content Analysis today: A Summary. In: Ders. (ed.); A.a.o., S.189-233.

Stark, Elke: Die Lage der Arbeiterjugend in der Bundesrepublik nach 1960. Frankfurt/M. 1973.

Steinert, Heinz: Die Strategien sozialen Handelns. Zur Soziologie der Persönlichkeit und der Sozialisation. München 1972.

Ders. (Hg.): Symbolische Interaktion. Arbeiten zu einer reflexiven Soziologie. Stuttgart 1973.

Stone, Philip J.: Improved Quality of Content Analysis Categories: Computerized-Disambiguation Rules for High-Frequency English Words. In: Gerbner, George et al. (eds): A.a.o., S.199-221.

Sulkin, Howard A.; Pranis, Robert W.; Comparisons of Grievants with Non-Grievants in a Heavy Machinery Company. Personnel Psychology 20 (1967), S. 111-119.

Szczepanski, Jan: Die biographische Methode. In: R. König (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. 2.A., Bd.I, Stuttgart 1967, S.551-569.

Tannenbaum, Arnold S.: Bachman, Jerald G.: Structural versus Individual Effects. AJS 69 (1963), S.585-595.

Tannenbaum, Arnold S.; Control in Organizations. New York 1968.

Thomas, Kerry (ed.): Attitudes and Behaviour. Selected Readings. Harmondsworth 1971.

Thomas, Konrad: Die betriebliche Situation der Arbeiter. Stuttgart 1964.

Turner, Ralph: Role-Taking Process versus Conformity. In: Rose, Arnold M. (ed.): A.a.o., S.20-40.

Ulich, Eberhard: Über Fehlzeiten im Betrieb. Köln - Opladen 1965.

Unterseher, Lutz: Arbeitsvertrag und innerbetriebliche Herrschaft. Eine historische Untersuchung. Frankfurt/M. 1969.

Van den Berghe, Pierre L.: Bringing Beasts Back In: Toward a Biosocial Theory of Aggression. ASR 39 (1974), S.777-788.

Vontobel, Jaques: Leistungsbedürfnis und soziale Umwelt. Zur sozio-kulturellen Determination der Leistungsmotivation. Bern 1970.

Vroom, Victor H.: Work and Motivation. New York 1964.

Wald, Renate: Industriearbeiter privat. Eine Studie über private Lebensformen und persönliche Interessen. Stuttgart 1966.

Warner, Malcolm (ed.): The Sociology of the Work Place. An Interdisciplinary Approach. London 1973.

Walker, Charles R.; Guest, Robert H.; The Man on the Assembly Line. Cambridge, Mass. 1952.

Webb, Eugene J. et al.; Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences. 8th ed., Chicago 1972.

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Köln- Berlin 1964.

Wedderburn, Dorothy; Crompton, Rosemary; Workers' Attitudes and Technology. Cambridge 1972.

Weltz, Friedrich; Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Stuttgart 1964.

Wersig, Gernot: Inhaltsanalyse. Einführung in ihre Systematik und Literatur. Berlin 1968.

Whyte, William Foote et al.: Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry. New York 1955.

Ders.: Organizational Behavior. Theory and Application. Homewood, Ill. 1969.

Wiedemann, Herbert; Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters. Eine soziologische Untersuchung in der mechanisierten Fertigung. 2.A., Köln - Opladen 1967.

Ders.; Arbeiter und Meister im rationalisierten Betrieb. Opladen 1974.

Wilson, Thomas P.; Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.); A.a.O., S.54-79.

Wolf, Martin G.; The Relationship of Content and Context Factors to Attitudes Toward Company and Job. Personnel Psychology 20 (1967), S.121-132.

Woodward, Joan; Management and Technology. London 1958 (wiederabgedruckt in: Burns, Tom (ed.); Industrial Man..., a.a.O., S.196-231).

Dies.; Industrial Organization: Theory and Practice. London 1965.

Dies. (ed.): Industrial Organization: Behavior and Control. London 1970.

Wrong, Dennis H.: The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. ASR 26 (1961), S.183-193.

Zimmermann, Walter: Fehlzeiten und industrieller Konflikt. Eine organisations-soziologische Untersuchung in einem Hüttenwerk. Stuttgart 1970.

Lebenslauf

Bünger, Hans-Joachim;
geb. am 28.April 1951 in Darmstadt als Sohn des Dr. Waldemar Bünger (Chemiker) und seiner Frau Ursula, geb. Flunkert;
Staatsangehörigkeit: deutsch.

Reifezeugnis des Märkischen Gymnasiums Schwelm - mathematisch-naturwissenschaftlicher Zweig - vom 6.Juni 1969

Fünf-semestriges Studium der Ökonomie und Sozialpsychologie an der Ruhr-Universität Bochum

Studium der Volkswirtschaftslehre (vier Semester) und der Soziologie (neun Semester) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Zwischenprüfungszeugnis der Abteilung für Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum vom 27.Oktober 1971

Diplomprüfung für Volkswirte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 4.April 1974